

De strategische rol van middenmanagers in een geplande organisatieverandering

The strategic role of middle managers in a planned organizational change

Een sociaal constructionistische gevalsstudie bij middenmanagers naar het ervaren van hun strategische rol binnen de context van een top-down geplande organisatieverandering.



Open Universiteit Nederland

Faculteit : Managementwetenschappen
Opleiding : Master of Science in Management
Studierichting : Implementation and Change Management

Begeleider/examinator : Drs. P. Hunfeld
Examinator : Drs. M. Kieft

Naam student : M.M. Zeeman

Datum : November 2016

'De meest effectieve manier om gedrag te veranderen is mensen in een nieuwe organisatie context te plaatsen met nieuwe rollen, verantwoordelijkheden en relaties. Dit creëert een situatie waarin mensen worden gedwongen nieuwe houdingen en gedragingen aan te nemen' (Beer, 1990)

'Revolutions (fundamental transformational change) are few and far between. For most businesses is such a radical approach simply not feasible' (Balogun, 2008)

'Gaandeweg is duidelijk geworden dat een reorganisatie van deze omvang zich niet jaren vooruit tot in detail laat plannen. Bij zulke grote operaties treden altijd onvoorziene knelpunten en risico's op. Een herijking van de plannen is noodzakelijk' (Herijkingnota. Herijking realisatie van de nationale politie, 31 augustus 2015)

INHOUDSOPGAVE

Samenvatting	3
Hoofdstuk 1 Inleiding	5
1.1. Aanleiding	5
1.2. Relevantie en doelstelling	6
1.3. Onderzoeksvraag en deelvragen	6
1.4. Methoden van onderzoek	6
1.4.1. Onderzoeksmodel	7
1.5. Leeswijzer	7
Hoofdstuk 2 Literatuuronderzoek	8
2.1. Organisatieverandering en geplande organisatieverandering	8
2.1.1. Organisatieverandering	8
2.1.2. Geplande organisatieverandering	8
2.1.3. Ontwerpen en ontwikkelen	9
2.1.4. Conclusie	9
2.2. Het sociaal-constructionisme, betekenisgeving en netwerken	10
2.2.1. Conclusie	11
2.3. Middenmanagers en de rol van middenmanagers	11
2.3.1. Middenmanagers	11
2.3.2. De rol van de middenmanagers	12
2.3.3. Beantwoording deelvraag 1	15
2.4. Uitgangspunten empirisch onderzoek	15
2.5. Conceptueel kader	16
Hoofdstuk 3 Methodologie	17
3.1. Methode van onderzoek	17
3.2. Casus organisatie	18
3.2.1. Verantwoording keuzes	18
3.3. Data-verzameling	19
3.4. Operationalisatie	19
3.4.1. De geplande organisatieverandering	19
3.4.2. De strategische rol van de middenmanager	23
3.5. Data-analyse	23
3.6. Methodologische issues	24

Hoofdstuk 4 Resultaten	26
4.1. Documentonderzoek	26
4.1.1. <i>De vormgeving van de geplande organisatieverandering</i>	26
4.1.2. <i>De verwachte strategische rollen van de middenmanagers</i>	28
4.1.3. <i>De uitgangspunten, doelen en strategie</i>	28
4.1.4. <i>De investering in strategische consensus</i>	30
4.1.5. <i>Interview leidinggevende van de middenmanagers</i>	30
4.2. Interviews middenmanagers	31
4.2.1. <i>De 'gewenste' strategische rollen</i>	31
4.2.2. <i>Strategische rollen</i>	31
4.2.3. <i>Consensus over de uitgangspunten, doelen en strategie</i>	32
4.2.4. <i>Dialogoog over de strategie, verwachte werkzaamheden, Strategische rollen en strategische consensus</i>	33
4.3. Overeenkomsten en verschillen	34
4.4. Kwaliteit en beperking van de onderzoeksresultaten	36
Hoofdstuk 5 Conclusies, discussie en aanbevelingen	37
5.1. Conclusie	37
5.2. Discussie	39
5.3. Aanbevelingen voor de praktijk	40
5.4. Aanbevelingen voor verder onderzoek	40
Literatuur	41
Overige informatie	45
Bijlagen	45
Bijlage 1 Documentonderzoek	46
Bijlage 2 Interviewprotocol	70
Bijlage 3 De Politieorganisatie (organogrammen)	72
Bijlage 4 Vragenlijst strategische rollen	75
Bijlage 5 Lijst verwachte werkzaamheden	78
Bijlage 6 Lijst uitgangspunten, doelen en strategie	82

Samenvatting

Binnen bedrijven zijn reorganisaties een dagelijkse realiteit. Strategische veranderinitiatieven moeten uiteindelijk leiden tot betere prestaties. Bij veel organisatieveranderingen wordt gebruik gemaakt van een planmatige aanpak. In de traditionele visie worden de veranderingen en de gewenste uitkomsten bedacht door het topmanagement en top-down uitgerold in de organisatie. De veranderstrategie is dan onderverdeeld in formulering en implementatie. Deze laatste taak wordt dan toebedeeld aan het lagere management. Het middenkader is niet betrokken bij het strategische besluitvormingsproces. De implementatirol wordt dan de belangrijkste rol van de middenmanagers. De middenmanagers worden gezien als uitvoerders van de strategie en daarmee is hun strategische invloed beperkt. Het idee dat de gewenste uitkomsten uit een dergelijke planmatige aanpak voortkomen, is twijfelachtig. Veelal leiden dit soort verandertrajecten tot onverwachte uitkomsten.

Het blijkt dat middenmanagers een belangrijke rol spelen bij veranderingen. Vanuit hun positie tussen het topmanagement en het operationele niveau kunnen zij het veranderproces beïnvloeden. Zij creëren betekenissen over de plannen en veranderambities van het hogere management en beïnvloeden, vanuit een dialoog met het hogere management en het operationele niveau, hiermee de uitkomsten van de veranderingen. Het betrekken van de middenmanagers in de strategieformulering en een doorlopende dialoog tussen het top- en het middenmanagement blijkt een positief effect te hebben op de strategische besluitvorming en de strategie. Dit leidt uiteindelijk tot betere prestaties van de organisatie.

Er is nog niet veel bekend hoe middenmanagers in een geplande verandering met hun rol omgaan en hoe een geplande verandering de rol van de middenmanagers beïnvloedt. Daarbij is niet alleen het perspectief van het topmanagement belangrijk, maar ook het perspectief van de middenmanagers als een belangrijke bron voor meer gedetailleerde informatie.

Centraal in dit onderzoek staat de vraag: ***‘Hoe ervaren middenmanagers hun strategische rol binnen de context van een top-down geplande organisatieverandering?’***

Vanuit het feit dat er maar weinig bekend is hoe middenmanagers hun rol bij een organisatieverandering ervaren, is gekozen voor een onderzoek met een verkennend karakter. Het onderzoek is uitgevoerd bij de Nationale Politie. Deze organisatie bevindt zich in een geplande organisatieverandering. De 26 zelfstandige regionale politiekorpsen zijn samengevoegd tot één landelijk korps, met één korpschef en onder verantwoordelijkheid van de minister van Veiligheid en Justitie.

Er is aangesloten bij de ‘formele’ werkelijkheid, de veranderplannen zoals opgesteld door het topmanagement en de ‘echte’ werkelijkheid zoals de middenmanagers deze beleven. Vanuit een zestiental documenten, waaronder vijf documenten die de organisatieverandering beschrijven, is onderzocht hoe de geplande organisatieverandering is vormgegeven. Het perspectief van de middenmanagers over hun strategische rol en hun kijk op de geplande organisatieverandering is met behulp van interviews onderzocht. Er zijn zes middenmanagers, allen chefs van een politiebaseteam, en de direct leidinggevende van deze middenmanagers geïnterviewd.

Uit het documentonderzoek blijkt dat de geplande organisatieverandering een fundamentele verandering van het politiestelsel inhoudt. Strategie, structuren, systemen, processen en cultuur moeten, binnen relatief korte tijd, worden veranderd.

Er wordt ingezet op vooraf benoemde uitkomsten en het gehele proces wordt gestuurd vanuit programmamanagement. Het verandertraject bestaat uit ontwerpen en ontwikkelen. De veranderingen zijn door het topmanagement ontworpen. Het verandertraject wordt programmatisch uitgerold, wordt gestuurd en staat onder controle van het topmanagement. De laatste fase van het verandertraject, de ontwikkelfase, is gericht op het effectueren en optimaliseren van de nieuwe structuren, het harmoniseren van werkwijzen en basissystemen en het verder bereiken van de gewenste cultuur, gedrag en leiderschap. Uitvoering van deze laatste fase van het verandertraject is toebedeeld aan de middenmanagers. Er wordt van de middenmanagers meer aandacht gevraagd voor de implementatierol en de dialoog met het operationele niveau. Aandacht voor de dialoog met het hogere management ontbreekt. De middenmanagers zijn niet betrokken geweest bij het ontwerpen van het verandertraject. Er zijn geen interventies geweest om bij de middenmanagers een gedeelde consensus over de veranderstrategie en de te bereiken doelen te bevorderen.

Uit de interviews komt naar voren dat de middenmanagers vooral bezig zijn met de werkzaamheden in de ontwikkelfase van het verandertraject en de dialoog met het operationele niveau. Een dialoogrelatie met het hogere management, het management boven het districts niveau, ontbreekt. Deze dialoogrelatie ligt bij de leidinggevende van de middenmanagers. Hierdoor wordt de strategische invloed van de middenmanagers beperkt. Bij de middenmanagers ontbreekt het aan een informeel netwerk en aan een informele onderlinge dialoog. Dit heeft tot gevolg dat er geen gedeelde betekenissen over de plannen en veranderambities van het management worden gerecreëerd, waarmee de uitkomsten van de veranderingen zouden kunnen worden beïnvloed. Er bestaat onder de middenmanagers geen gedeelde consensus over de veranderstrategie.

Uit het onderzoek blijkt dat de wijze waarop een geplande organisatieverandering is ingericht een beperkende invloed heeft op de strategische rol van de middenmanagers. Tevens blijkt dat de middenmanagers weinig tegenwicht bieden aan deze beperkende invloed. Zij richten zich op het ontwikkelen van hun team, investeren weinig in dialoogrelaties en denken niet strategisch mee.

Een verklaring voor de wijze waarop de geplande organisatieverandering is ingericht kan verband houden met de organisatiestructuur van de Politie die een hoge mate van centralisatie en formalisatie kent. Maar ook andere dimensies uit de organisatiecontext kunnen een rol spelen zoals de complexiteit van de organisatie en de geografische afstand tussen de delen van de organisatie.

Als het topmanagement de waarde van de strategische rol van het middenmanagement wil gebruiken, dan vraagt dit om een meer faciliterende en motiverende rol, maar ook om interventies die de dialoogrelatie met het middenmanagement bevorderen. De veranderopgave voor de middenmanagers is gelegen in het feit dat zij gezamenlijk tegenwicht bieden aan de beperkende invloed van de veranderstrategie op hun strategische rol. Dit kunnen zij doen door te investeren in de dialoogrelatie, de organisatie- en verandercontext en de strategie.

Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op de dimensies uit de organisatiecontext die van invloed kunnen zijn op de strategische rol van middenmanagers. Hierbij valt niet alleen te denken aan de mate van centralisatie en formalisatie, maar ook aan de complexiteit van de organisatie, de cultuur, de (informele) communicatie, controle, leiderschapstijlen, de externe omgeving en machtsprocessen.

Hoofdstuk 1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de aanleiding, relevantie en doelstelling van het onderzoek uitgewerkt. Vervolgens wordt de centrale onderzoeksvraag geformuleerd, volgt een korte beschrijving van de methode van onderzoek en wordt het onderzoek in een onderzoeksmodel schematisch weergegeven. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een leeswijzer.

1.1. Aanleiding

Bij Change Management, een onderdeel van het vakgebied Managementwetenschappen, gaat het over managen en faciliteren van complexe verandertrajecten binnen organisaties. Onderdeel van dit vakgebied is 'planned change' waarin onder andere de planmatigheid van veranderingsprocessen en het gebruik van interventies om het veranderingsproces te kunnen beïnvloeden, centraal staan.

'Veranderen' gaat in de kern om de strategische positionering van een bedrijf of om de organisatie te vernieuwen, de prestaties te verbeteren of te consolideren (Homan 2005:13). Organisaties zijn doorlopend bezig de strategie aan te passen aan een veranderende omgeving (Balogun, 2008:1; Homan, 2005:1). Daarbij wordt door veel organisaties gebruik gemaakt van geplande veranderingen (Boonstra, 2000:3; Homan, 2005:55; Balogun, 2005:1573). In de traditionele visie zijn de middenmanagers geen onderdeel van het strategieproces (Floyd, 1992:153; Floyd, 1996:3 e.v.; O'Shannassy, 2003; Kuyvenhoven, 2011:3). De strategische top formuleert vanuit een tamelijk gecentraliseerde besluitvormingsmacht de strategie en het middenkader zorgt voor de implementatie van de top-down strategie (Floyd, 1992:155). Het middenkader is dan niet betrokken in het strategische besluitvormingsproces, de implementatierol wordt dan de belangrijkste rol van de middenmanagers en daarmee is hun strategische invloed beperkt (Floyd, 1992; Eschbach, 1999; O'Shannassy, 2003; Homan, 2005:27). Veel van dit soort verandertrajecten leidt tot onverwachte uitkomsten, onbedoelde gevolgen en tot een geringe kans op succes (Balogun, 2005, 2006; Beer, 1990; Boonstra, 2000; Homan, 2005).

Er is toenemend bewijs dat middenmanagers een belangrijke rol spelen in strategievorming (Burgelman, 1983; Nonaka, 1988; Floyd, 1996, 1997; Huy, 2001, 2002; Balogun, 2005). Zij kunnen vanuit hun positie de juiste verbindingen leggen tussen de operationele en strategische activiteiten en de strategie beter laten aansluiten op de nieuwe omgevingseisen (Wooldridge, 1990; Nonaka, 1994; Elshout, 2006). Zij creëren gedeelde betekenissen over de plannen en veranderambities van het management en beïnvloeden hiermee de uitkomsten van de veranderingen (Balogun, 2005; Stoker, 2005), maar kunnen ook in dialoog met het hogere management en het operationele niveau het veranderproces beïnvloeden. Het betrekken van de middenmanagers in de strategieformulering en een doorlopende dialoog in de uitvoeringsfase tussen het topmanagement en middenmanagement blijkt een positief effect te hebben op de strategische besluitvorming en de strategie (Wooldridge, 1990; Floyd, 1992, 1996; Huy, 2001, 2002). Dit leidt uiteindelijk tot betere prestaties van de organisatie (Floyd, 1996:41). Wanneer bij de middenmanagers sprake is van een hoge mate van 'shared understanding and common commitment' (strategische consensus) verhoogt dit de kans op een succesvolle uitvoering van de strategie (Floyd, 1992b:27).

Als veel geplande verandertrajecten leiden tot een geringe kans op succes (Balogun, 2005, 2006; Beer, 1990; Boonstra, 2000; Homan, 2005) en middenmanagers een belangrijke rol spelen in de strategievorming (Burgelman, 1983; Nonaka, 1988; Floyd, 1996, 1997; Huy, 2001; Balogun, 2005) kan de vraag worden gesteld in hoeverre de vormgeving van een dergelijk verandertraject van invloed is op de strategische rol van middenmanagers en hoe de middenmanagers hun strategische rol ervaren.

1.2. Relevantie en doelstelling

De relevantie van dit onderzoek ligt niet alleen in het feit dat veel geplande organisatieveranderingen leiden tot onverwachte uitkomsten, onbedoelde gevolgen en tot een geringe kans op succes (Balogun, 2005, 2006; Beer, 1990; Boonstra, 2000; Homan, 2005), maar ook in het feit dat er maar weinig bekend is hoe middenmanagers hun rol bij een organisatieverandering ervaren (Peters, 2008). Otto (2015) stelt dat de aandacht voor de verbinding tussen strategie en implementatie lijkt te ontbreken, terwijl deze verbinding echter juist het speelveld van het middenmanagement vormt bij een organisatieverandering.

Hoewel het steeds duidelijker wordt dat middenmanagers binnen organisaties belangrijke strategische rollen vervullen, is nog niet duidelijk hoe actoren, buiten het topmanagement niveau, in een geplande organisatieverandering met deze rollen omgaan (Balogun, 2003, 2005:1573; Valentino, 2004; Kanter, 2004; De Rooij, 2009; Hermkens, 2014). Dit geldt nog meer voor middenmanagers in publieke organisaties. Kuipers (2014:16) geeft aan *‘we see a need for more in-depth empirical studies of the change process within various public contexts. In particular, such studies should provide details of change interventions and the roles and behaviors of those involved in change processes’*.

Daarbij is het belangrijk om aan te sluiten bij het perspectief van de degenen die betrokken zijn bij de veranderingen omdat deze een belangrijke bron zijn voor gedetailleerde informatie over het veranderproces (Kuipers, 2014). Eschbach (1999) geeft aan dat in de literatuur de invloed van complexiteit op het strategische besluitvormingsproces wordt behandeld, maar niet de invloed ervan op het handelen van middenmanagers. Hoewel de uitkomsten van geplande organisatieveranderingen veelal leiden tot onverwachte uitkomsten wordt deze vorm van veranderen toch door veel organisaties toegepast (Boonstra, 2000:14; Balogun, 2005:1573).

De doelstelling van dit onderzoek is dan ook om, vanuit een verkenning en een sociaal-constructionistische benadering, meer kennis toe te voegen aan de nog onderontwikkelde theorievorming over de rol en invloed van een geplande organisatieverandering op de strategische rol van de managers buiten het topmanagement.

Ondanks de toegenomen wetenschappelijke aandacht, blijkt de rol van het middenmanagement in de praktijk vaak nog onderbelicht en onbenut (Otto, 2015). Met dit onderzoek wordt dan ook een bijdrage geleverd aan de praktische kennis over de wijze waarop veranderinterventies door het management kunnen worden toegepast om te kunnen komen tot een effectief verandermanagement.

1.3. Onderzoeksvraag en deelvragen

Bovenstaande leidt tot de volgende onderzoeksvraag en deelvragen:

Hoe ervaren middenmanagers hun strategische rol binnen de context van een top-down geplande organisatieverandering?

Om te komen tot de beantwoording van de onderzoeksvraag zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Wat is de strategische rol van een middenmanager?
2. Hoe is de geplande organisatieverandering vormgegeven?
3. Hoe ervaren de middenmanagers hun strategische rol?

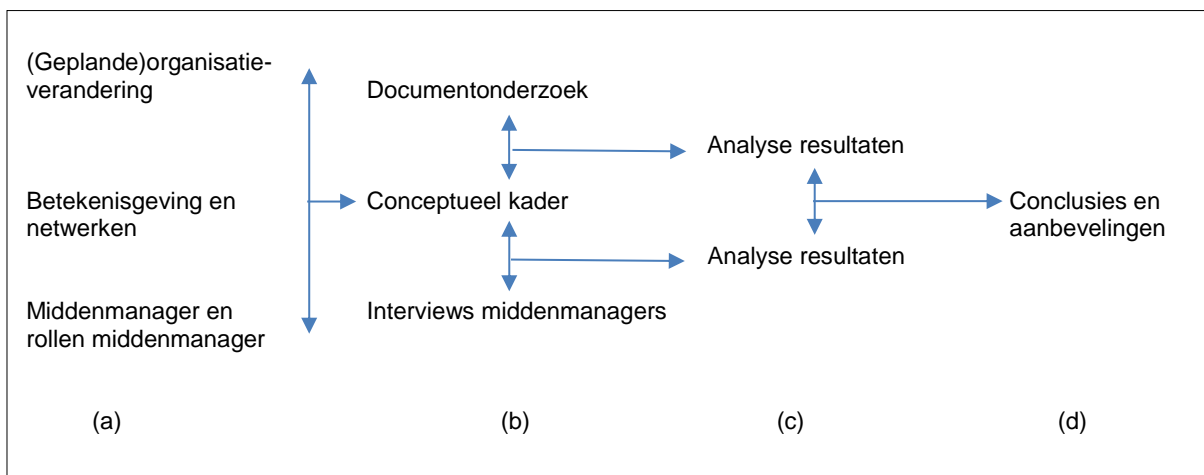
1.4. Methoden van onderzoek

Het onderzoek wordt verricht vanuit een interpretatieve benadering (Boeije, 2009:73). Vanuit dit perspectief wordt de werkelijkheid gezien als sociaal geconstrueerd door mensen die met elkaar werken, leven en praten (Boeije, 2009:73). Onderzoek vanuit dit perspectief is erop gericht om de subjectieve, betekenisvolle ervaringen en de betekenissen van sociale acties binnen de context waarin mensen leven te begrijpen (Wierdsma, 2005:63-75).

Hierbij wordt aangesloten bij het sociaal-constructionisme, een stroming binnen de organisatiekunde die de nadruk legt op de betekenissen die mensen aan situaties toekennen. Vanuit de aanleiding en de doelstelling van het onderzoek is gekozen voor een onderzoeksvraag die beschrijvend en verkennend van karakter is. Aansluitend hierop is gekozen voor een enkelvoudige gevalsstudie en een kwalitatieve methode van onderzoek.

1.4.1. Onderzoeksmodel

De vraagstelling wordt beantwoord vanuit (a) literatuuronderzoek over organisatieverandering, betekenisgeving en netwerken, de middenmanager en de rollen van de middenmanager. Het literatuuronderzoek leidt tot (b) het conceptueel kader. Aan de hand van dit conceptueel kader wordt vanuit documentonderzoek de vormgeving van de geplande organisatieverandering en vanuit interviews de ervaringen van de middenmanagers ten aanzien van hun strategische rol onderzocht. De resultaten uit de interviews en het documentonderzoek worden geanalyseerd (c) en vanuit deze analyses volgen de conclusies en aanbevelingen (d). Deze aanpak leidt tot het volgende onderzoeksmodel (figuur 1):



Figuur 1: onderzoeksmodel

1.5. Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt de literatuur behandeld. Het literatuuronderzoek geeft een synthese van het wetenschappelijk onderzoek op het gebied van (geplande) organisatieverandering, betekenisgeving en netwerken, de middenmanager en de rollen van een middenmanager. Er wordt antwoord gegeven op deelvraag 1: 'Wat is de strategische rol van een middenmanager?'. Vervolgens worden de conclusies samengevat in een conceptueel kader dat de basis vormt voor het empirisch onderzoek.

In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de onderzoeksmethode, de keuze en kwaliteit van de meetinstrumenten en de wijze waarop de variabelen en concepten zijn geoperationaliseerd en gemeten. Vervolgens worden in hoofdstuk 4 de resultaten van het onderzoek benoemd en geanalyseerd. De conclusies, discussie en aanbevelingen voor verder onderzoek zijn opgenomen in hoofdstuk 5.

Hoofdstuk 2 Literatuuronderzoek

In dit hoofdstuk worden, aan de hand van de onderzoeksvraag: 'Hoe ervaren middenmanagers hun strategische rol binnen de context van een top-down geplande organisatieverandering?', vanuit de literatuur de begrippen: top-down geplande organisatieverandering, het ervaren vanuit betekenisgeving en de functie en strategische rol van de middenmanager, onderzocht. Er wordt een antwoord gegeven op deelvraag 1: 'Wat is de strategische rol van de middenmanager'. Vervolgens worden de conclusies uit het literatuuronderzoek samengevat in een conceptueel kader dat dient als basis voor het empirisch onderzoek.

2.1. Organisatieverandering en geplande organisatieverandering

De noodzaak voor organisaties om te veranderen komt voort uit het feit dat de omgeving waarin organisaties actief zijn verandert. Dit heeft tot gevolg dat organisaties moeten inspelen op deze veranderingen om hun bestaansrecht niet te verliezen (Homan, 2005:11; Balogun, 2008:1).

2.1.1. Organisatieverandering

Aan de hand van de omvang en de aard van de verandering kan een organisatieverandering worden getypeerd (Balogun, 2008:20). Bij de omvang gaat het om een transformatie of een aanpassing. Bij een transformatie is sprake van een fundamentele verandering binnen de organisatie wat een verandering in strategie, structuren, systemen, processen en cultuur met zich mee brengt. Bij een aanpassing is er meer sprake van een 'richtingverandering' in de strategie van de organisatie. De aard van de verandering kan worden getypeerd als ontwikkelgericht (incrementeel), waarbij de verandering stap-voor-stap wordt uitgevoerd (evolutie) of als een verandering waarin in relatief korte tijd, ontwerp gericht, een transformatie wordt uitgevoerd (revolutie / big bang). Balogun (2008:27) geeft aan dat deze laatste vorm van veranderen zeldzaam is, omdat het mensen tijd kost hun gedrag te veranderen en nog meer tijd kost om hun houding en de manier waarop zij over hun werk denken te veranderen.

Mastenbroek (1997) komt, vanuit een historisch perspectief op organiseren, tot de conclusie dat organisatieverandering altijd een sterke relatie heeft met het scheppen van orde en discipline waarbij sturing en het technisch denken over het ontwerp een grote rol speelt. Deze elementen spelen, in meer of mindere mate, nog steeds mee in de stroming 'planned change'. Centraal staat de planmatigheid van veranderprocessen, het gebruik van interventies om het veranderingsproces te kunnen beïnvloeden (Cozijnsen, 2003:22).

2.1.2. Geplande organisatieverandering

Een geplande verandering wordt door Caluwé (2014:107) gedefinieerd als:

- het realiseren van de beoogde uitkomsten;
- met heldere spelregels en rolverdeling;
- door een traject in fasen of stappen te doorlopen;
- waarbinnen en waarover gecommuniceerd wordt;
- rekening houden met de context waarbinnen men opereert;
- waarbij het gehele proces gestuurd wordt door gerichte interventies van veranderaars.

Een geplande organisatieverandering kent vanuit deze definitie een aantal vaste bestanddelen: uitkomsten (doelen of resultaten), context (oorzaak, noodzaak, beweegredenen), rollen (actoren, partijen), fasen (stappen), communicatie (interactie, informeren) en sturing (monitoring, grip houden) (Caluwé, 2014:105).

2.1.3. Ontwerpen en ontwikkelen

Een geplande organisatieverandering kan vanuit een ontwerp- of een ontwikkelaanpak worden benaderd (Boonstra, 1991, 2000; Strikwerda, 2005:9). Deze aanpakken zijn te koppelen aan twee archetypen van verandertheorieën: één vanuit economisch gezichtspunt, 'theorie E', en één vanuit sociaalpsychologisch gezichtspunt, 'theorie O' (Beer, 2000).

Veranderingen binnen theorie E, de economische stroom, zijn gericht op het maximaliseren van de economische waarde van de onderneming. Veranderingen worden veelal top-down vanuit de leiding en programmatisch uitgerold. In deze theorie staat het ontwerpmodel centraal. Het ontwerpmodel heeft dan een relatie met een technische en economische rationaliteit. Technisch, vanuit de denkwijze ontwerpen, beheersing en efficiency (scientific management). Een gesloten systeemdenken met rationele, door mensen ontworpen, systemen. Economisch, vanuit de denkwijze van de marktwerking en efficiency (economisch organisatie denken) (Man, 2011:12-13). Homan (2005:55) omschrijft ontwerpen als *'de planmatige manier van veranderen, waarbij het gaat om het implementeren van een vooraf bepaalde serie inhoudelijke veranderingen'*. In deze aanpak initieert, stuurt en controleert het management de veranderingen. Het ontwerp is veelal lineair ingericht met strakke normen en plannen. *'De besluitvorming is veelal strak gestructureerd en geformaliseerd met grote invloed van topmanagement'* (Boonstra, 2000:13).

Veranderingen binnen theorie O, de organisatiestroom, zijn meer gericht op het ontwikkelen van de capaciteiten van de organisatie, veranderingen vanuit de bestaande organisatie, het gebruik maken van kennis en ervaring van de medewerkers en met slechts een globale planning. Binnen deze theorie staat het ontwikkelmodel centraal. Veranderingen worden meer vanuit participatie en spontane ontwikkeling benaderd (Beer, 2000; Boonstra, 2000:13; Strikwerda, 2005:9; Homan, 2005:13). Organisatieleden zijn betrokken bij alle fasen van veranderingen. *'Het aanreiken van overkoepelende en vernieuwende kaders en processturing door leidinggevers en procesdeskundigen is vaak nodig om veranderingen te bewerkstelligen'* (Boonstra, 2000:14). Hoewel een ontwikkelmodel ook een planmatige aanpak kent (Boonstra, 2000:15), heeft het management in deze aanpak veel meer een faciliterende en motiverende rol (Homan, 2005:54 e.v.).

In een ontwerpmodel, met een hoge mate van centralisatie, ligt het recht van besluitvorming bij een kleine coalitie van topmanagers (Fredericson, 1986; Eschbach, 1999:13). De betrokkenheid van degene buiten het topmanagement bij de strategievorming zal kleiner zijn dan in een ontwikkelmodel dat meer gericht is op participatie (Boonstra, 2000; Homan, 2005).

Homan (2005:56) geeft aan dat in de praktijk ook combinaties van ontwerpen en ontwikkelen voorkomen. Het management zet een aantal uitgangspunten stevig neer en medewerkers worden uitgenodigd om de kaders verder in te vullen en, na een beslissing van het management, uitvoering te geven aan deze invulling. In deze combinatie wordt het veranderproces gestuurd en worden mensen 'verleid' om deel te nemen (Boonstra, 2000:15).

2.1.4. Conclusie

Zoals Boonstra (2000) en Homan (2005) aangeven, is de vormgeving van een organisatieverandering van invloed op de betrokkenheid van organisatieleden bij alle fasen van de verandering.

2.2. Het sociaal-constructionisme, betekenisgeving en netwerken

Het sociaal-constructionisme, een stroming uit de sociale psychologie, heeft als uitgangspunt dat feiten sociale constructies zijn, de zienswijze dat mensen hun eigen realiteit construeren op basis van wat ze ervaren (Boonstra, 2006). De aanname is dat mensen hun (sociale) werkelijkheid construeren door te interacteren met andere mensen. Vanuit deze optiek zijn organiseren en organisatieverandering sociale constructies. *'In een sociaal-constructionistische visie op organiseren wordt vooral benadrukt dat de sociale realiteit van 'organiseren' het relationele netwerk is van multiple actoren, vanuit verschillende perspectieven met elkaar opgebouwd op basis van de kwaliteit van de dialoogprocessen'* (Bouwen, 1994). Organiseren ontstaat door betekenissen die mensen geven aan sociale situaties, betekenisprocessen waarin wederzijdse beïnvloeding plaatsvindt wat leidt tot een gezamenlijk stelsel van waarden en normen (Weick, 1995) of zoals De Man (2011:18) stelt: *'mensen doen dingen met elkaar en worden het vervolgens eens over waar ze (kennelijk) mee bezig zijn'*.

In de kern van het sociaal-constructionisme zit de betekenisgeving van mensen. Weick (1995:13) stelt dat 'sensemaking' refereert naar het proces *'by which people generate what they interpret'*. Mensen geven in hun handelen voortdurend betekenis aan de gebeurtenissen die zich voordoen. Homan (2005:24) benoemt sensemaking als een perceptieproces waarbij mensen betekenissen creëren over plannen en veranderambities van het management. Die betekenissen stellen hen vervolgens in staat om te handelen. Mensen bouwen door hun socialisatie een referentiekader op. Dit referentiekader biedt een kader om de omgeving te begrijpen en erin te handelen. Veranderingen in de omgeving vragen een aanpassing van het referentiekader, *'dat je je denken, voelen en handelen in overeenstemming brengt met wat deze nieuwe situatie van jou vraagt'* (Schuringa, 2001:29). In dit proces worden gedachten, gevoelens, intenties samengevoegd of gesynthetiseerd in een communicatief proces, zowel in het praten, in face-to-face gesprekken en in verhalen als in het schrijven, formeel en informeel (Balogun, 2005:1576). Sensemaking kan worden gezien als een wederkerige beïnvloeding tussen actoren (het proces waarbij gebeurtenissen in de omgeving worden opgemerkt) en hun omgeving (ecological change) (Weick, 2005:414).

Volgens Homan (2005:77) worden betekenisconstructies geproduceerd in het gedrags- en interactieproces van kleine, informele groepen mensen, lokale communities, in het subpublieke discours. De verschillende groepen mensen staan niet los van elkaar, maar hebben tal van netwerkrelaties met andere groepen mensen. Vanuit coëvolutionaire processen ontstaan collectieve betekenisconstructies en gedragspatronen zowel tussen meerdere groepen mensen als op organisatieniveau (Homan, 2005:122; Tensaki, 2003:286). Balogun (2007:83) duidt deze collectieve betekenisconstructies aan als *'the frame of reference shared among members of an organization'*. Balogun (2005) geeft aan dat geplande veranderdoelen en veranderinterventies het proces van betekenisgeving activeren en beïnvloeden.

Homan (2005, 2006, 2008) komt tot de vaststelling dat er binnen organisaties sprake is van een formele en een werkelijke organisatie. De formele organisatie is het deel van de organisatie met de organigrammen, hiërarchische lijnen, functieomschrijvingen en procedures, het publieke discours. De werkelijke organisatie is het deel van de organisatie waarin de mensen de feitelijke werkelijkheid beleven. Het gaat hier om de sociale relaties, de informele netwerken en het delen van beelden van de realiteit, het subpublieke discours. Wanneer de beoogde veranderuitkomsten van het topmanagement niet in lijn liggen met de betekenisconstructies die door de ontvangers worden geconstrueerd leidt dit waarschijnlijk tot een kloof tussen de formele en werkelijke organisatie, met als gevolg onbedoelde en onverwachte veranderuitkomsten (Homan, 2005, 2011; Balogun, 2005).

2.2.1. Conclusie

Gezien vanuit de vraagstelling: 'Hoe ervaren middenmanagers hun strategische rol' kan op basis van voorgaande worden geconcludeerd dat ervaren ontstaat in een proces van betekenisgeving (Weick, 1995, 2005; Homan, 2005). Dit proces van betekenisgeving wordt ingang gezet en beïnvloed door gebeurtenissen, zoals veranderinitiatieven geïnitieerd door het topmanagement, maar ook beïnvloed door interactieprocessen binnen kleine groepen mensen en tussen groepen mensen onderling (Homan, 2005). In dit proces construeren mensen in hun netwerken een 'eigen' werkelijkheid over de geplande organisatieverandering en geplande verwachtingen (Homan, 2005). Om te komen tot de beoogde veranderingen is het belangrijk dat er sprake is van interactieprocessen tussen mensen onderling, tussen groepen mensen onderling, de formele organisatie en de werkelijke organisatie (Homan, 2005, 2011).

2.3. Middenmanagers en de rol van middenmanagers

'Management in the middle, somewhere between the strategic apex and the operation core of the organization to align the organization's goals and strategies with its operation-level activity' (Floyd, 1996).

2.3.1. Middenmanagers

Huy (2002:38) plaatst de middenmanagers in de managementlaag tussen twee niveaus onder de CEO en een niveau hoger dan de first-line supervisors. Van der Weide (2004) hanteert een ruimere positionering en plaats de middenmanagers onder het senior management en boven de first-line supervisors.

Floyd (1992:154) geeft als definitie van middenmanagement *'the coordination of an organizational unit's day-to-day activities with the activities of vertically related groups'*. Als definitie van middenmanagers hanteert Floyd (1992:157) *'who link the activities of vertically related groups and who are responsible for at least sub functional work flow, but not the work flow of the organization as a whole'*. Elshout (2006) haakt hierop in en stelt dat het middenmanagement de afstemming tussen de beschikbare middelen en de benodigde inzet coördineert.

Middenmanagers worden omschreven als een verbindende schakel, een 'linking pin', een brug of doorgeefluik tussen het strategisch en het operationele niveau (Thompson, 1967; Likert, 1961; Wooldridge, 2008; Balogun, 2003). Valentino (2004) ziet de middenmanager vooral in de rol van het leggen van verbinding tussen beide niveaus, het scheppen van duidelijkheid en het uitdragen van de organisatiecultuur. De Rooij (2009) stelt dat het middenmanagement een schakelpunt is tussen het topmanagement en operationele niveau en daarmee 'een spin in het web van besluitvorming'. Zij spelen een belangrijke rol in het vertalen van het beleid naar het operationele niveau en het vertalen van wat er op het operationele niveau plaatsvindt naar beleid (Otto, 2015).

Strategie wordt in het klassieke model onderverdeeld in formulering en implementatie, waarbij de middenmanagers dan worden gezien als uitvoerders van de strategie geformuleerd door het topmanagement (Floyd, 1996:35; Eschbach, 1999; Balogun, 2003, Hrebiniak, 2008).

Onderzoek door Floyd en Wooldridge in de jaren '90 van de vorige eeuw toont echter aan dat strategieformulering en implementatie wederzijds van elkaar afhankelijk zijn (Floyd, 1996; Eschbach, 1999:8). Het betrekken van de middenmanagers bij de strategieformulering leidt volgens Floyd (1996) tot betere resultaten van de organisatie (Eschbach, 1999). Ten opzichte van het klassieke model zien Floyd en Wooldridge de middenmanager in een bredere rol, betrokken bij de strategieformulering en in een goede (dialoog)relatie met het hogere management (Kuyvenhoven, 2011).

Enerzijds leidt deze betrokkenheid, vanuit het begrijpen van de strategie en hun inzet in de uitvoering, tot een grotere strategische consensus en een verbeterde implementatie. Anderzijds leidt deze betrokkenheid tot een verbeterde besluitvorming en een betere strategie (Floyd, 1996:40).

In recentere literatuur wordt de middenmanager gezien als 'key strategic actor in the strategic process' (Huy, 2001, 2002; Balogun 2003, 2005, 2008; Realin, 2011; Hermkens 2014). Balogun (2003) stelt dat middenmanagers door het interpreteren van en het betekenis geven aan strategische veranderingen de uitkomsten van deze veranderingen beïnvloeden. Balogun (2003, 2008) ziet betrokkenheid van de middenmanager in strategische veranderingen in de relatie met het topmanagement en de verdere ontwikkeling van de vaardigheden van de middenmanager (Kuyvenhoven, 2011).

2.3.2. De rol van de middenmanager

De rol van de middenmanager vanuit het klassieke model bestaat uit de implementatietask, het vertalen van de plannen van het topmanagement naar het operationele niveau, monitoren en controleren van de activiteiten zodat de gewenste uitkomsten worden bereikt (Floyd, 1996:35; Hrebiniak, 2008). Binnen de context van organisatieveranderingen ziet Hrebiniak (2008) de implementatierol als de belangrijkste rol van het middenmanagement. Volgens Floyd (1996:44) vergemakkelijken middenmanagers veranderingen en zorgen ervoor dat zowel het operationele als het topniveau 'dezelfde richting' opgaan. Vanuit de bredere visie van Floyd (1996, 1997, 2000) leveren de middenmanagers een bijdrage aan de strategie vanuit vier strategische rollen:

- **Championing Strategic Alternatives:** Middenmanagers ondersteunen operationele initiatieven en brengen deze ideeën onder de aandacht van het topmanagement. Door het topmanagement te overtuigen van deze initiatieven proberen zij de strategische prioriteiten aan te passen (Floyd, 1996:42).
- **Synthesizing Information:** Middenmanagers geven een strategische betekenis aan operationele en strategische informatie. Zij geven deze informatie betekenis door persoonlijke evaluatie, advies en interpretatie. Met deze betekenissen wordt de perceptie van het topmanagement beïnvloed en hierdoor ook de formulering van strategie (Floyd, 1992:154, 1996:43).
- **Facilitating Adaptability:** Middenmanagers steunen en ontwikkelen experimentele programma's en organisationele afspraken waarmee de flexibiliteit van de organisatie wordt verhoogd, organisationeel leren wordt gestimuleerd en die het repertoire van strategische reacties vergroot. Zij doen dit door het stimuleren van experimenteren, vrij delen van informatie en het inzetten van middelen (Floyd, 1996:84).
- **Implementing deliberate strategy:** Bij de implementatie wordt de strategische visie vertaald naar het operationele niveau. Daarbij wordt door de middenmanagers het veranderproces begeleid (Floyd, 1996:102; Balogun, 2003:79). Implementeren wordt door Floyd (1996:96) gedefinieerd als 'een serie interventies gericht op het aanpassen van organisatorische acties aan de strategische intentie'.

Vanuit de championing- en synthesizingrol is er opwaartse invloed richting het hogere management en vanuit de facilitating- en implementingrol is er een neerwaartse invloed richting het operationele niveau (Floyd, 1992). Door dialoog beïnvloeden middenmanagers, vanuit hun positie tussen de strategische doelen en operationele uitvoering, de strategie in zowel opwaartse richting naar het topmanagement als in neerwaartse richting naar het operationele niveau (Floyd, 1996:41; Floyd, 1997; Huy 2002).

In figuur 2 zijn de strategische rollen gerelateerd aan hun invloed schematisch weergegeven.

		Nature of Contribution	
		Divergent	Integrative
Lateral	Upward Influence	Championing	Synthesizing
	Downward Influence	Facilitating	Implementing

Figuur 2: Strategische rollen middenmanager (Floyd 1992)

Floyd (1992, 1996) geeft aan dat bij organisatieveranderingen de implementatierol de belangrijkste rol is. Maar een succesvolle implementatie is afhankelijk van de mate waarin zij ook betrokken worden in de andere drie rollen (Floyd, 1996:106), van het draagvlak en gedeelde consensus bij de middenmanagers over de uitgangspunten van het verandertraject, doelen en de wijze waarop deze doelen moeten worden bereikt (Floyd, 1992b:27). De betrokkenheid van de middenmanagers en de uitvoering van hun strategische rollen wordt beperkt als zij door het topmanagement buiten het besluitvormingsproces worden gehouden (Fredericson, 1986; Floyd, 1996:40,1992b; Eschbach, 1999:13).

Volgens Balogun (2005) heeft het middenmanagement een belangrijke rol in het daadwerkelijk gerealiseerd krijgen van een geplande verandering. Daarbij speelt betekenisgeving of het interpretatieproces een cruciale rol (Balogun, 2003, 2005; Homan, 2005).

Balogun (2005) benoemt interactieprocessen tussen middenmanagers en het topmanagement en tussen de middenmanagers onderling. De informele onderlinge dialoog heeft volgens Balogun (2005:1595) meer invloed op de vorming van betekenisconstructies dan het interactieproces met het topmanagement. Otto (2015) stelt: *'In feite heeft de top van de organisatie minder macht dan in eerste instantie gedacht wordt en heeft het middenmanagement meer invloed op de resultaten van een verandering'*. In het verlengde van wat Floyd (1996) benoemt als een goede relatie tussen het topmanagement en het middenmanagement stelt Balogun (2003:75) dat middenmanagers moeten worden gezien in de rol van partner of 'change intermediaries'.

Balogun (2003:75,79) benoemt binnen de context van de 'nature of activity' (sensemaking en coordination and management) en orientation (peers/self and team), vier rollen:

- vanuit de veranderingen starten met een persoonlijke verandering;
- het helpen van de teamleden met de veranderingen;
- het implementeren van de veranderingen;
- tijdens de veranderingen 'keeping the business running'.

Deze vier rollen worden ook benoemd door Gastelaars (2013). Zowel Gastelaars (2013) en Balogun (2003) geven aan dat alle vier de rollen belangrijk zijn voor de implementatie van een verandering, maar dat de eerste twee rollen vaak onvoldoende worden (h)erkend. Balogun (2003:79) ziet betekenisgeving, die optreedt bij persoonlijke verandering, als de belangrijkste rol voor de middenmanager omdat dit alle andere rollen beïnvloedt.

Floyd (1994, 1996, 1997, 2000) en Balogun (2003, 2008) benoemen, naast specifieke (rol)vaardigheden die een middenmanager moet bezitten om effectief te zijn, als succesfactoren voor een effectieve strategische verandering:

- de relatie met het topmanagement, waarbij het topmanagement de strategische waarde van het middenmanagement (h)erkend;
- vanuit het topmanagement ondersteuning en legitimatie van het proces van betekenisgeving;
- betrokkenheid in het strategische denken (strategieformulering);
- vanuit de middenmanagers: inzicht in, begrijpen van de strategische veranderingen en inzet voor de uitvoering van de strategie (strategic consensus);
- vanuit de middenmanagers: het investeren in de horizontale (onderlinge) en verticale dialoog (netwerken) met het topmanagement om zo een goed beeld te krijgen van de beoogde verandering.

Volgens Floyd (1992b:27) is een succesvolle implementatie afhankelijk van draagvlak en gedeelde consensus bij de middenmanagers over de uitgangspunten van het verandertraject, doelen en de wijze waarop deze doelen moeten worden bereikt (Floyd, 1992b:27). Wanneer middenmanagers niet betrokken zijn bij de strategieformulering zal hun motivatie voor de strategie lager zijn en zal er geen of weinig consensus over de strategie bestaan (Floyd, 1992b).

Balogun (2003, 2008) benoemt dit als het vermogen om de organisatie en de verandercontext te begrijpen, de kritische punten te kunnen zien en het vermogen om de implementatie te managen (Kuyvenhoven, 2011). Floyd (1992) noemt dit 'strategic consensus': het inzicht in, begrijpen van de strategische veranderingen en het zich inzetten voor het uitvoeren van de strategie. Wanneer managers zowel een gedeeld begrip over en gedeelde inzet bij de strategie hebben is er sprake van 'strong consensus'. Als managers een gedeelde inzet hebben, maar het begrijpen van de strategie niet delen, is er sprake van 'blind devotion'. Als managers een gedeeld begrip hebben van de strategie, maar de inzet ontbreekt, dan zijn zij goed geïnformeerd, maar willen zij de strategie niet uitvoeren. Er is dan sprake van 'informed skepticism'. Wanneer zowel een gedeeld begrip als een gedeelde inzet ontbreekt, ontstaat er een 'weak consensus'.

Figuur 4 geeft een schematische voorstelling van de 'strategic consensus'.

		Understanding	
		High	Low
Commitment	High	Strong consensus	Blind devotion
	Low	Informedskepticism	Weak consensus

Figuur 4: Strategic consensus (Floyd 1992)

De discretionaire ruimte waarover de middenmanagers beschikken en het ontbreken van consensus zorgt voor een 'kloof' tussen wat het topmanagement wil realiseren en wat er werkelijk gebeurt (Floyd, 1996:120). Balogun (2003:79) ziet deze 'kloof' ontstaan vanuit conflicterende signalen (wat er wordt gezegd en daadwerkelijk wordt gedaan) veroorzaakt door het topmanagement. Dit leidt bij de middenmanagers tot verschillende interpretaties over wat er nodig is of wat er mogelijk is.

2.3.3. Beantwoording deelvraag 1

Naar aanleiding van deelvraag 1: *‘Wat is de strategische rol van de middenmanager’* komt uit de literatuur naar voren dat binnen een verandering de implementatirol de belangrijkste rol van een middenmanager is (Floyd, 1996; Balogun, 2003, 2008, Gastelaar 2013). Daarmee hebben de middenmanagers een belangrijke rol in het daadwerkelijk gerealiseerd krijgen van de verandering (Floyd, 1996; Huy, 2001, 2002; Balogun, 2003, 2005, 2008; Realin, 2011; Hermkens, 2014). Floyd (1996) geeft daarbij aan dat een succesvolle implementatie echter afhangt van de mate waarin de middenmanagers betrokken worden in de andere drie rollen en de mate waarin sprake is van een strategische consensus. Balogun (2003, 2008) constateert dat betekenisgeving optreedt bij persoonlijke verandering en dat dit de sleutelrol voor de middenmanagers is omdat dit alle andere rollen beïnvloed (Balogun, 2003:79). Zowel bij Floyd (1992b, 1996) als Balogun (2003, 2008) is betrokkenheid van de middenmanagers in het besluitvormingsproces, binnen de context van een goede (dialoog)relatie, met het hogere management, een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle implementatie van de veranderingen (Floyd 1996; Balogun, 2003, 2005).

2.4. Uitgangspunten empirisch onderzoek

Vanuit de onderzoeksvraag: *‘Hoe ervaren middenmanagers hun strategische rol binnen de context van een top-down geplande organisatieverandering?’* zijn de begrippen top-down geplande organisatieverandering, het ervaren in de context van betekenisgeving, middenmanagers en hun strategische rol, in de literatuur onderzocht. Dit leidt tot de volgende uitgangspunten voor het verdere onderzoek:

Geplande organisatieverandering Er wordt, voor wat betreft het begrip geplande organisatieverandering, aangesloten bij de definitie van Caluwé (2014:107):

- het realiseren van de beoogde uitkomsten;
- met heldere spelregels en rolverdeling;
- door een traject in fasen of stappen te doorlopen;
- waarbinnen en waarover gecommuniceerd wordt;
- waarbij rekening wordt gehouden met de context waarbinnen men opereert;
- en waarbij het gehele proces wordt gestuurd door gerichte interventies van veranderaars.

Caluwé biedt vanuit deze definitie een aantal vaste bestanddelen (Caluwé, 2014:105): uitkomsten (doelen of resultaten), context (oorzaak, noodzaak, beweegredenen), rollen (actoren, partijen), fasen (stappen), communicatie (interactie, informeren) en sturing (monitoring, grip houden). Dit maakt het mogelijk om te onderzoeken hoe de geplande organisatieverandering is vormgegeven (deelvraag 2).

Top-down Voor wat betreft het begrip **top-down** wordt aangesloten bij de definitie van Homan (2005:55) waarbij het topmanagement de verandering initieert, stuurt en controleert; en het ontwerp van de organisatieverandering veelal lineair is ingericht met strakke normen en plannen.

Betekenisgeving Ten aanzien van het begrip betekenisgeving wordt aangesloten bij de beschrijving van Weick (2005:414), Balogun (2005:1576) en Homan (2005:77). Betekenisgeving kan dan worden gezien als een wederkerige beïnvloeding tussen actoren (het proces waarbij gebeurtenissen in de omgeving worden opgemerkt) en hun omgeving (ecological change) (Weick, 2005:414). In dit proces worden gedachten, gevoelens, intenties samengevoegd of gesynthetiseerd in een communicatief proces, zowel in het praten, in face-to-face gesprekken en in verhalen als in het schrijven, formeel en informeel (Balogun, 2005:1576). Dit proces vindt plaats in kleine, informele groepen mensen, lokale communities, in het subpublieke discours. De verschillende groepen mensen staan niet los van elkaar maar hebben tal van netwerkrelaties met andere groepen mensen (Homan, 2005:77).

Middenmanagers In dit onderzoek wordt aangesloten bij de positionering van de middenmanager onder het topmanagement en boven de eerstelijns supervisors, zoals aangegeven door Floyd (1996) en Van der Weide (2014).

Strategische rol Er wordt aangesloten bij de strategische rollen en strategische consensus zoals beschreven door Floyd (1996). De beschrijving van Floyd (1996) geeft voldoende mogelijkheden voor een koppeling tussen het onderzoek naar de strategische rol van de middenmanager vanuit de vormgeving van het verandertraject en het 'ervaren' van de middenmanagers.

2.5. Conceptueel kader

Geconcludeerd kan worden dat de vormgeving van een organisatieverandering van invloed is op de betrokkenheid van organisatielieden bij alle fasen van de verandering. Bij een top-down geplande organisatieverandering zal de betrokkenheid minder zijn dan in een ontwikkelmodel dat meer gericht is op participatie (Boonstra, 2000; Homan, 2005). Het 'ervaren' ontstaat in een proces van betekenisgeving dat in gang wordt gezet en wordt beïnvloed door gebeurtenissen zoals veranderinitiatieven door het topmanagement (Balogun, 2003, 2008). Het proces van betekenisgeving speelt zich af in interactieprocessen binnen kleine groepen mensen en tussen groepen mensen onderling. Wanneer de betekenissen van de organisatielieden niet in lijn liggen met de bedoelingen van het topmanagement kan dit leiden tot een kloof tussen de formele en werkelijke organisatie, met als gevolg onbedoelde en onverwachte veranderuitkomsten (Homan, 2005, 2011; Balogun, 2003, 2005, 2008). Dit leidt tot het volgende conceptueel kader (figuur 5):



Figuur 5: Conceptueel kader

Vanuit dit conceptueel kader wordt een antwoord gezocht op deelvraag 2 en 3: 'Hoe is de geplande organisatieverandering vormgegeven?' en 'Hoe ervaren de middenmanagers hun strategische rol?'

3. METHODOLOGIE

In dit hoofdstuk wordt de methode van onderzoek behandeld. Als eerste wordt aangegeven vanuit welke onderzoeksoptiek het onderzoek wordt benaderd. Aansluitend worden de methoden van onderzoek omschreven die logischerwijs volgen uit de onderzoeksoptiek en de aanleiding en doelstelling van het onderzoek. Deze keuzes en de kwaliteit van de meetinstrumenten wordt verantwoord. Vervolgens worden de gekozen methoden inhoudelijk behandeld en verder geoperationaliseerd. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de bespreking van een aantal belangrijke methodologische issues dat een relatie heeft met de betrouwbaarheid, validiteit en de praktische uitvoerbaarheid van het onderzoek.

3.1. Methode van onderzoek

Het onderzoek wordt verricht vanuit een interpretatieve optiek (Boeije, 2009:73). In deze optiek staat het begrijpen van de sociale werkelijkheid, gezien door de ogen van de mensen die worden bestudeerd, centraal (Boeije, 2009:73). Vanuit de interpretatieve optiek wordt aangesloten bij het sociaal-constructionisme, een stroming binnen de organisatiekunde die de nadruk legt op de betekenissen die mensen aan situaties toekennen (Wierdsma, 2005:75,78). Vanuit de aanleiding en vraagstelling, het beschrijven van het perspectief van de middenmanagers, is gekozen voor een onderzoeksvraag die beschrijvend en verkennend van karakter is (Verra, 2001:41; Smaling, 2006:7; Verschuren, 2007:110; Boeije 2009:50). Vanuit het beschrijven, verkennen en onderzoek vanuit sociaal-constructionistisch perspectief is gekozen voor een casestudie (Zwaan, 1995:44; Boonstra, 2006:17). Een casestudie is te definiëren als een *'research strategy which focuses on understanding the dynamics present within single settings'* (Eisenhardt, 1989:534). Vervolgens is gekozen voor de variant van de enkelvoudige casestudie die mogelijkheden geeft om één case diepgaand te bestuderen (Verschuren, 2007:187). Bovenstaande keuzes leiden tot het doen van kwalitatief onderzoek. Hierbij staat het begrijpen van de sociale werkelijkheid en een poging tot het begrijpen wat mensen beweegt centraal (Boeije, 2009:254). Binnen kwalitatief onderzoek bestaan er drie verschillende dataverzamelingsmethoden, gebruik van bestaand materiaal, interviewen en observeren (Baarda, 2013:72).

Documentonderzoek In deze casestudie is er voor gekozen om de 'formele' werkelijkheid te onderzoeken aan de hand van bestaand materiaal, documenten die de geplande organisatieverandering beschrijven en documenten die een directe relatie hebben met de geplande organisatieverandering. Het documentonderzoek moet antwoord geven op deelvraag 2: *'Hoe is de geplande organisatieverandering vormgegeven?'*

Interviews Om zicht te krijgen op de 'echte' werkelijkheid zoals die door de middenmanagers wordt geconstrueerd, is de keus gemaakt voor interviews. Bestaand materiaal biedt geen mogelijkheid om zicht te krijgen op wat de middenmanagers denken over de organisatieverandering. Dit geldt ook voor observatie vanwege het feit dat het in deze casus niet gaat om gedrag, maar om hoe de middenmanagers de organisatieverandering 'ervaren' (Baarda, 2013:72,145). Voor wat betreft het beschrijven van het perspectief van de middenmanagers is aangesloten bij een meer ongestructureerd interview met een topiclijst. Deze keuze vloeit voort uit het verkennend element in dit onderzoek waarbij de inhoud van de vragen, de manier waarop de vragen worden gesteld, de volgorde waarin de vragen worden gesteld en de mogelijke antwoorden die kunnen worden gegeven van tevoren niet of slechts gedeeltelijk vast staan (Boeije, 2009:267). De methode van data-analyse wordt benaderd vanuit de inductieve strategie (Baarda, 2013:219; Boeije, 2009:268). Het interviewonderzoek moet antwoord geven op deelvraag 3: *'Hoe ervaren de middenmanagers hun strategische rol?'*

3.2. Casus organisatie

De Nationale Politie bevindt zich in een geplande organisatieverandering. Per 1 januari 2013 zijn de 26 zelfstandige regionale politiekorpsen samengevoegd tot één landelijk korps, met één korpschef en onder verantwoordelijkheid van de minister van Veiligheid en Justitie.

Uit de toespraak van Minister Opstelten ter gelegenheid van 'Dag 1': officiële start Nationale Politie, 3 januari 2013, Ridderzaal, Den Haag.

'Vandaag, 3 januari 2013, is een historische dag. Vandaag luiden we een nieuw, belangrijk hoofdstuk in van de geschiedenis van de Nederlandse Politie. Nieuwjaarsnacht, klokslag 12 uur, zijn de 25 regionale korpsen en het Korps Landelijke Politiediensten opgegaan in één korps - dat van de Nationale Politie. Dat markeren we vandaag!'

'De komende twee jaar werken we dan ook – met animo en ambitie - verder aan de nieuwe Politieorganisatie. Op 1 januari 2015 is het zo ver, dan staat er één landelijk politiekorps, werken er in het hele land robuuste basisteams, is de slagkracht van de opsporing vergroot, werkt de politie vanuit één concept dienstverlening en is er een collectieve aanpak van de high impact crime en ondermijnende, zware criminaliteit.'

De feitelijke transitie naar één landelijk politiekorps vond plaats tussen 31 december 2014 en 1 januari 2015. De reorganisatie moet in 2017 zijn afgerond.

De Nederlandse Nationale Politie is een publieke, non-profit, organisatie. De Nationale Politie kent, naast een landelijke eenheid, tien geografisch ingedeelde eenheden. Een eenheid is opgedeeld in een aantal districten. De districten zijn opgedeeld in een aantal basisteams. De teamchefs zijn de leidinggevendenden van een basisteam en de districtschef is de leidinggevende van het district en direct leidinggevende van de teamchefs. Het onderzoek wordt uitgevoerd bij de Politie, binnen één district behorend tot één van de tien eenheden.

3.2.1. Verantwoording keuzes

Het onderzoek is gericht op de teamchefs als middenmanagers. De teamchefs zijn geplaatst onder de korpsleiding, eenheids- en districtsleiding en boven de eerstelijns supervisors (zie eveneens bijlage 3, De Politieorganisatie). Hierbij wordt aangesloten bij de positionering van Van der Weide (2004) die de middenmanagers plaatst onder het senior management en boven de first-line supervisors (zie eveneens hoofdstuk 2, paragraaf 2.3).

De basisteams zijn het fundament van de politie (Inrichtingsplan Nationale Politie, 2012). In de basisteams zijn alle basispolitieprocessen verenigd. De basispolitiezorg bedraagt 49% van de totale operationele sterkte van de regionale eenheden waarmee dit het grootste politieonderdeel is dat te maken krijgt met de veranderingen (Inrichtingsplan Nationale Politie, 2012:14). Basisteams zijn organisatorisch ondergebracht in een district.

De teamchefs en de districtchef vormen gezamenlijk binnen een district een organisatorische 'eenheid'. In een district hebben zij formeel overleg, wordt er samengewerkt en zijn er diverse formele en informele contacten. Op basis van deze gegevens is gekozen om het onderzoek te verrichten in één district, bij de leidinggevendenden, de teamchefs van de basisteams. De eenheid, waar het gekozen district deel van uitmaakt, kent zeven districten. De keuze voor het district is ingegeven vanuit het feit dat binnen de regionale eenheid er twee districten zijn die, ten opzichte van de andere vijf districten, het meest kunnen worden aangemerkt als meest representatief voor de overige districten binnen de Politie. De organisatiestructuur voor een district volgens de inrichting van de Nationale Politie wijkt daarbij niet te veel af van de organisatiestructuur van voor de reorganisatie. Vanuit de twee beschikbare districten is de keuze voor het district willekeurig.

3.3. Dataverzameling

Vanuit de vraagstelling is een drietal onderzoekseenheden te benoemen:

- de geplande organisatieverandering;
- de strategische rol van de middenmanagers;
- de middenmanagers.

Documentonderzoek Er is gebruik gemaakt van officiële, complete en niet bewerkte publieke (overheids-) documenten (een overzicht van de gebruikte documenten is opgenomen in bijlage 1 Documentonderzoek). Het Uitvoeringsprogramma Vorming Nationale Politie (2011), Programmaplan Nationale Politie (2011), Ontwerpplan Nationale Politie (2012), Inrichtingsplan Nationale Politie (2012) en het Realisatieplan Nationale Politie (2012) geven gezamenlijk een compleet beeld van de wijze waarop de Nationale Politie vorm dient te krijgen en de wijze waarop dit moet worden uitgevoerd. Deze documenten zijn samengesteld door het Ministerie van Veiligheid en Justitie en de Politie en zijn tevens bedoeld om diverse groepen mensen en organisaties te informeren. Tevens is gebruik gemaakt van aanvullende overheidsdocumenten en een viertal verkiezingsprogramma's en het regeerakkoord kabinet Rutte I en het coalitieakkoord kabinet Rutte II. Het documentonderzoek heeft plaatsgevonden tussen mei 2015 en maart 2016.

Interviews Met de districtschef, de leidinggevende van de teamchefs is een interview gehouden. Dit interview heeft enerzijds als doel om de onderzoeksgegevens uit het documentonderzoek te controleren en anderzijds om inzicht te krijgen hoe de districtschef aankijkt tegen de strategische rol van de teamchefs. Er is gekozen voor een kwalitatief interview. Deze vorm geeft de mogelijkheid voor een interview waarbij de respondent specifiek kan antwoorden op de gestelde vragen (de controle van de uitkomsten van het documentonderzoek), maar ook de mogelijkheid krijgt om een 'eigen beeld' te schetsen van de strategische rol van de teamchefs. Er is gebruik gemaakt van een aantal vooraf vast gestelde vragen en een aantal topics. Deze topics zijn samengesteld vanuit de operationalisatie van de deelvragen gebaseerd op het literatuuronderzoek. Het interview is gehouden op 31 maart 2016. Het interview duurde anderhalf uur. Van het interview is een verslag gemaakt.

Voor de dataverzameling bij de teamchefs is gekozen voor een kwalitatief interview, meer ongestructureerd dan halfgestructureerd. Hierbij is eveneens gebruik gemaakt van topics. Deze topics zijn samengesteld vanuit de operationalisatie van de deelvragen gebaseerd op het literatuuronderzoek. Deze vorm van interviewen geeft de respondenten alle mogelijkheden om hun 'eigen' beeld te schetsen over de topic onderwerpen. De interviews zijn gehouden in maart, april en mei 2016. De duur van de interviews varieerde van een uur tot anderhalf uur. De interviews zijn opgenomen en vervolgens woordelijk uitgewerkt.

Voorafgaande aan het interview hebben de teamchefs de vragenlijst 'self-test of middle management strategic involvement' (Floyd, 1996:149) ingevuld. Deze vragenlijst bestaat uit 20 gesloten vragen waarbij de middenmanagers op een vijfpuntschaal aangaven in hoeverre zij de werkzaamheden uitvoeren die bij de strategische rollen horen (zie bijlage 4). Deze werkzaamheden zijn omschreven in hoofdstuk 3, paragraaf 3.4.1, onder C, tabel 2.

Tijdens de interviews is de lijst met verwachte werkzaamheden (nadat aan de teamchefs is gevraagd welke werkzaamheden er van hen worden verwacht) (bijlage 5) en de lijst uitgangspunten, doelen en strategie van de organisatieverandering (bijlage 6), aan de districtschef en de teamchefs voorgelegd en besproken.

3.4. Operationalisatie

Om deelvraag 2 en 3 onderzoekbaar te maken zijn de begrippen uit de deelvragen geoperationaliseerd.

3.4.1. De geplande organisatieverandering

De geplande organisatieverandering wordt onderzocht bij één waarnemingseenheid: de documenten waarin de organisatieverandering is beschreven.

Deelvraag 2: 'Hoe is de geplande organisatieverandering vormgegeven?' wordt beantwoordt vanuit de operationalisering van de begrippen *geplande organisatieverandering* en *vormgeving*:

- A.** De invloed van het topmanagement met betrekking tot initiëring, sturing en controle van het verandertraject;
- B.** De mate van betrokkenheid van de middenmanagers in de strategieformulering;
- C.** De gewenste strategische rollen;
- D.** De strategische uitgangspunten, doelen en de wijze waarop deze doelen moeten worden bereikt;
- E.** Hoe en in welke mate wordt er geïnvesteerd om een strategische consensus te bereiken.

A. en B. De invloed van het topmanagement met betrekking tot initiëring, sturing en controle van het verandertraject en de mate van betrokkenheid van de middenmanagers in de strategieformulering worden onderzocht aan de hand van:

- de omvang en aard van de organisatieverandering;
- de vaste bestanddelen van een geplande verandering;
- ontwerpen of ontwikkelen.

Deze typering van een organisatieverandering zijn samengesteld uit het literatuuronderzoek, hoofdstuk 2, paragraaf 2.1. In onderstaande tabel (1) is de operationalisering weergegeven.

Tabel 1: Operationalisering vormgeving geplande organisatieverandering

De omvang en aard van de Organisatieverandering (Balogun 2008)	Omvang: Transformatie of een aanpassing Transformatie is een fundamentele verandering (strategie, structuren, systemen, processen en cultuur) Aanpassing is een richting verandering in de strategie Aard: Ontwikkelgericht of transformatie Ontwikkelgericht wordt stap voor stap uitgevoerd (incrementeel) Transformatie is een verandering in relatief korte tijd (big bang)
Vaste bestanddelen van een geplande verandering (Caluwé 2014)	Vaste bestanddelen: Uitkomsten, context, rollen, fasen, communicatie en sturing.
Ontwerpen en/of ontwikkelen (Boonstra 1991,2000, Beer 2000, Strikwerda 2005, Homan 2005)	Ontwerpen: Theorie E , top-down vanuit het topmanagement, programmatisch uitgerold, ontwerpen, initiëring, sturing en controle van de veranderingen door het management. Ontwikkelen: Theorie O , participatie, gebruik kennis en ervaring medewerkers, veranderingen vanuit de bestaande organisatie, ontwikkelen, globale planning, faciliterende en motiverende rol management

C. De gewenste strategische rollen worden in de onderzochte documenten niet als zodanig benoemd. Wel wordt aangegeven wat er van de middenmanagers wordt verwacht in de vorm van activiteiten, uitvoering of werkzaamheden. Om te kunnen bepalen welke strategische rol er van de middenmanagers wordt verwacht zijn deze rollen, aan de hand van de werkzaamheden zoals benoemd door Floyd (1996:149), geoperationaliseerd naar de bijbehorende werkzaamheden (zie tabel 2).

Tabel 2: Rollen middenmanagers

Rollen en definitie	Werkzaamheden
Championing Strategic Alternatives <i>'The persistent and persuasive communication of proposals that either provide the firm with new capabilities or allow the firm to use existing capabilities differently.'</i> (Floyd 1996:55) <i>'Het uitoefenen van opwaartse invloed door het actief ondersteunen van operationele initiatieven en vervolgens proberen het topmanagement te overtuigen van het potentieel van de nieuwe projecten en op basis hiervan de huidige strategische prioriteiten aan te passen'</i> (Eschbach 1999:9)	<p>Beoordelen van nieuwe voorstellen (nieuwe concepten, nieuwe werkwijzen, aanpassingen en verbeteringen van processen) vanuit het operationele niveau.</p> <p>Verdedigen van voorstellen die al zijn gerealiseerd bij de leidinggevendenden op een hoger niveau</p> <p>Ondersteunen van operationele initiatieven en deze onder de aandacht brengen van de managers op een hoger niveau.</p> <p>Uiteenzetten en verdedigen van nieuwe voorstellen bij de managers op het hoogste niveau.</p> <p>Zoeken naar nieuwe kansen, programma's of projecten en deze onder de aandacht brengen van de managers op een hoger niveau.</p>

Rollen en definitie	Werkzaamheden
Synthesizing Information <i>'A subjective process by which middle managers inject strategic meaning into operating and strategic information and communicate their interpretations to others.'</i> (Floyd 1996:69) <i>'Middenmanagers geven informatie betekenis door evaluatie, advies en subjectieve interpretatie, door een gebeurtenis bijvoorbeeld als een kans of een bedreiging te benoemen. Deze activiteit kan voorafgaan aan het verkopen van een nieuw project. Door de interpretaties beïnvloeden middenmanagers de perceptie van het topmanagement en hierdoor ook de formulering van strategie'</i> (Eschbach 1999:10)	<p>Aandacht (monitoren en inschatten van) voor de effecten van veranderingen in de externe omgeving van de organisatie.</p> <p>Bij elkaar brengen van informatie vanuit verschillende bronnen en communiceren over het strategisch belang hiervan.</p> <p>Beoordelen van de gevolgen van de nieuwe informatie voor de organisatie en dit bespreken met managers op een hoger niveau.</p> <p>Het actief zoeken naar informatie over de organisatie bij externe (samenwerkings)partijen, publiek, publicaties en dergelijke.</p> <p>Monitoren van de activiteiten van externe (samenwerkings)partijen en deze bespreken met managers op een hoger niveau.</p>

Rollen en definitie	Werkzaamheden
Facilitating Adaptability <i>'The nurturing and development of experimental programs and organizational arrangements that increase organizational flexibility, encourage organizational learning, and expand the firm's repertoire of potential strategic responses.'</i> (Floyd 1996:84) <i>'Dit doen zij door het vrij delen van informatie en het stimuleren van experimenteren en door voldoende middelen hiervoor beschikbaar te stellen'</i> (Eschbach 1999:10)	<p>Beoordelen van het belang van voorstellen uit het team en deze voorstellen aanmoedigen of ontmoedigen.</p> <p>Stimuleren van experimenten en hiervoor middelen ter beschikking stellen.</p> <p>Het ondersteunen van multidisciplinaire teams voor het oplossen van problemen.</p> <p>Voorzien in middelen en het ontwikkelen van doelen en strategieën voor onofficiële projecten.</p> <p>Versoepelen van voorschriften en procedures om nieuwe projecten te kunnen starten.</p>

Rollen en definitie	Werkzaamheden
Implementing deliberate strategy <i>'A series of interventions designed to align organizational action with strategic intent.'</i> (Floyd 1996:96) <i>'Middenmanagers vertalen bij de implementatie de strategische visie van het topmanagement naar operationele activiteiten en begeleiden het veranderingsproces dat hierbij hoort. Door hun eigen gedrag te veranderen brengen zij tevens het nieuwe voorbeeld over op de ondergeschikten en veranderen zij de perceptie over de identiteit van de organisatie.'</i> (Eschbach 1999:11)	<p>Implementeren van de veranderingen om de doelstellingen van het topmanagement te realiseren.</p> <p>Vertalen van de organisatie doelen naar operationele doelstellingen voor de medewerkers.</p> <p>Vertalen van de organisatie-doelen naar operationele plannen op teamniveau.</p> <p>Uitdragen (communiceren en uitleggen) van de initiatieven van het topmanagement naar de medewerkers.</p> <p>Monitoren van de activiteiten van het team om te zorgen dat deze activiteiten de doelstellingen van het topmanagement blijven ondersteunen.</p>

Bron: Floyd (1996) en Eschbach (1999)

D. De strategische uitgangspunten, doelen en de wijze waarop deze doelen moeten worden bereikt. Begrippen: *uitgangspunten, doelen en strategie*

- Uitgangspunten: de redenen die ten grondslag liggen aan de verandering;
- Doelen: de te behalen doelen;
- Strategie: de wijze waarop de te behalen doelen moeten worden gerealiseerd.

E. Hoe en in welke mate wordt er geïnvesteerd om een strategische consensus te bereiken. Begrippen: *investering en strategische consensus*

- Investering: interventies gericht op het verbeteren van de 'understanding' en verhogen van 'commitment' (Floyd, 1992b);
- Interventies: communicatie, workshops, vanuit het topmanagement continue dagelijkse discussie over de strategie met de middenmanagers (Floyd, 1992b:37); dialoog tussen de top- en middenmanagers als de basis voor het verhogen van 'commitment'; inzet van middelen die middenmanagers nodig hebben om de doelen te kunnen realiseren en beloning van het juiste gedrag (Floyd, 1992b:38);
- Strategische consensus: gedeelde overeenstemming, 'commitment' en 'understanding', over de uitgangspunten van het verandertraject, doelen en de strategie om deze doelen te bereiken (Floyd, 1992b).

Vanuit bovenstaande operationalisering zijn de volgende vragen aan de districtschef voorgelegd (tabel 3):

Tabel 3: Interview vragen/topics districtschef

Districtschef	Vragen / topics
	<ul style="list-style-type: none"> • In hoeverre zijn dit de verwachtingen / werkzaamheden / strategische rollen die van de teamchef in het verandertraject worden verlangd? • In hoeverre zijn dit de doelen van het verandertraject en de wijze waarop deze doelen bereikt moeten worden? • Wat zijn je verwachtingen van de teamchefs in het verandertraject? • Strategische rol teamchefs / eigen beeld / invloed / betrokkenheid • Betrokkenheid, commitment en understanding • Dialoog over de strategie • Hoeveel tijd, hoe vaak, inhoud, aandachtspunten, initiatief tot dialoog, formeel, informeel

3.4.2. De strategische rol van de middenmanagers

Hoe de middenmanagers hun strategische rol ervaren, wordt onderzocht bij de waarnemingseenheid: de teamchefs als middenmanagers.

De deelvraag 3: 'Hoe ervaren de middenmanagers hun strategische rol?' wordt beantwoord vanuit de uitkomsten van de interviews.

De deelvraag is geoperationaliseerd aan de hand van de volgende vragen:

- Hoe kijken de middenmanagers aan tegen de 'gewenste' strategische rollen / werkzaamheden? Wat is hun beleving?
- Welke strategische rollen / werkzaamheden voeren de middenmanagers uit?
- In hoeverre is er bij de middenmanagers consensus over de uitgangspunten van het verandertraject, de doelen en de wijze waarop deze doelen moeten worden bereikt?
- In hoeverre is er tussen de middenmanagers onderling en hun leidinggevende dialoog over hun strategische rollen en strategische consensus?

In tabel 4 is aangegeven wie er wordt geïnterviewd en welke vragen / topics aan de orde komen.

Tabel 4: Interview vragen/topics middenmanagers / teamchefs

Teamchefs	Vragen / topics
Middenmanagers	<ul style="list-style-type: none"> • beleving van de verwachte strategische rollen / werkzaamheden in het verandertraject • werkzaamheden in het verandertraject • betrokkenheid bij de strategie- en besluitvorming verandertraject • uitgangspunten, doelen en strategie • kennis en begrip van, inzet voor en verbondenheid met uitgangspunten, doelen en strategie • dialoog over 'verwachte' en 'eigen' werkzaamheden; • dialoog met wie (collega teamchef / direct leidinggevende / hoger management), waar, inhoud, aandachtspunten, hoeveel tijd, hoe vaak, initiatief tot dialoog; • dialoog over de strategie • dialoog met wie (collega teamchef / direct leidinggevende / hoger management), waar, inhoud, aandachtspunten, hoeveel tijd, hoe vaak, initiatief tot dialoog.

3.5. Data-analyse

Documentonderzoek Aan de hand van onderstaande topics (tabel 4), gebaseerd op de operationalisatie van de begrippen uit deelvraag 2, is in de documenten gericht gezocht naar passages die een relatie hebben met de topics. De documenten en de passages zijn telkens vanuit één topic doorgenomen, verzameld en gecategoriseerd. Vervolgens is aan de hand van de verzamelde passages een beschrijving gegeven van de topics. In de beschrijving wordt via nummering verwezen naar de betreffende passage uit de onderzochte documenten. Vervolgens is aan de hand van de samengevatte passages een beschrijving gegeven.

Tabel 4: Topics documentonderzoek

Begrippen uit de operationalisatie	Topics
Vormgeving geplande organisatieverandering	<ul style="list-style-type: none">• Omvang en aard van de organisatieverandering• Vaste bestanddelen• Veranderstrategie, ontwerpen of ontwikkelen• Invloed topmanagement met betrekking tot initiëring, sturing en controle• Betrokkenheid strategieformulering
Strategische rollen / werkzaamheden	<ul style="list-style-type: none">• Werkzaamheden genoemd in hoofdstuk 3, paragraaf 3.4.1. onder C, tabel 2.• Deze werkzaamheden hebben in de onderzochte documenten een directe relatie met de topics: leiding, leidinggeven, leiderschap en teamchef
Uitgangspunten, doelen en strategie	<ul style="list-style-type: none">• Aanleiding / redenen van de verandering• Doelen• Wijze van bereiken doelen
Investerings strategische consensus	<ul style="list-style-type: none">• Interventies (communicatie, dialoog, workshops, informatie-uitwisseling, inzet van middelen die middenmanagers nodig hebben, beloning van het juiste gedrag)

Interviews middenmanagers Voor het analyseren van de gegevens wordt gebruikt gemaakt van een kwalitatieve analyse vanuit een inductieve strategie zoals beschreven door Baarda (2013:219). De gegevens zijn geanalyseerd en gecodeerd in een drietal fasen:

1. de exploratiefase met open coderen; vanuit de onderzoeksvraag is gekeken welke uitspraken relevant zijn voor de beantwoording van die vraag en deze uitspraken zijn voorzien van een code; er is gebruik gemaakt van in vivo coderen, woorden die voorkomen in de tekst zijn gebruikt als code. Zo is dicht bij het materiaal gebleven en zijn de codes geen interpretatie.
2. de specificatiefase met axiaal coderen waarbij de samenhang tussen de codes en de achterliggende structuur is onderzocht middels het vormen van categorieën codes die naar dezelfde thematiek of aspect verwijzen.
3. de reductiefase met selectief coderen om een beschrijving te kunnen geven hoe de middenmanagers omgaan met hun strategische rollen binnen een verandertraject.

Het verwerken van de gegevens is cyclisch verlopen. Direct na het afnemen van de eerste interviews is begonnen met analyseren. Dit tussentijds analyseren levert inzichten op die bij volgende interviews zijn gebruikt om vragen nauwkeuriger te formuleren en beter door te vragen.

3.6. Methodologische issues

Betrouwbaarheid Bij betrouwbaarheid gaat het om de herhaalbaarheid van de metingen. De betrouwbaarheid van casestudies is over het algemeen laag omdat deze meestal niet kunnen worden herhaald (Boeije, 2009:274).

Validiteit Bij de interne validiteit gaat het om de vraag of de waarneming de werkelijkheid dekt, de afwezigheid van systematische meetfouten (Boeije, 2009:149). Externe validiteit of generaliseerbaarheid staat voor de mate waarin de onderzoeksresultaten ook gelden voor de gehele populatie, of de onderzoeksconclusies ook gelden voor andere, niet onderzochte situaties (Boeije, 2009:279).

De validiteit binnen kwalitatieve onderzoeken is laag, omdat er over het algemeen gewerkt wordt met minder gestandaardiseerde onderzoeksmethoden. Tevens geldt dat naarmate men minder gevallen bestudeert is het moeilijker om de bevindingen van toepassing te verklaren op het geheel of op analoge gevallen (Verschuren, 2007:191).

Enkelvoudige casestudie Ondanks het feit dat Ghauri (2004:114) stelt dat in veel gevallen één case voldoende is, heeft een enkelvoudige casestudie zijn weerslag op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Om de kwaliteit ten aanzien van de betrouwbaarheid en validiteit te bewaken is een aantal maatregelen getroffen (zie hieronder bij *Maatregelen*). Het onderzoek wordt uitgevoerd binnen één district binnen één eenheid van de Politie. Het district waar het onderzoek is uitgevoerd is opgedeeld in vijf basisteams. Het district heeft één districtschef en zes teamchefs. De zes teamchefs zijn als middenmanagers de respondenten in dit onderzoek. Met elk van deze zes teamchefs en de districtchef, is een interview gehouden. Vanuit de vormgeving van dit onderzoek, kwalitatief onderzoek, een enkelvoudige casestudie, een onderzoek binnen één district, vijf basisteams en zeven interviews, zijn de bevindingen niet te generaliseren.

Rol onderzoeker Het onderzoek wordt uitgevoerd bij de politie, de organisatie waarin onderzoeker zelf als politieambtenaar werkzaam is. Vanuit deze hoedanigheid is onderzoeker bekend met de politieorganisatie, de reorganisatie van 1993 (van rijks- en gemeentepolitiekorpsen naar regiopolitie) en de huidige reorganisatie. Onderzoeker is niet werkzaam binnen een basisteam en niet werkzaam in het district waar het onderzoek is uitgevoerd. Het verrichten van onderzoek in de organisatie waarin de onderzoeker zelf werkzaam is, heeft een aantal voordelen, waaronder bekendheid met de organisatie, de cultuur, de 'taal binnen de organisatie', de toegang tot data, het onderzoeksveld en het gemakkelijker kunnen aansluiten bij degenen die betrokken zijn bij de veranderingen. Als nadeel kan optreden dat de wetenschappelijke objectiviteit onder druk komt te staan (betrokkenheid versus distantie). Om dit nadeel te voorkomen is een aantal maatregelen getroffen.

Maatregelen

1. De betrouwbaarheid en validiteit wordt vergroot door een methodische verantwoording. Er is opgeschreven wat er is gedaan, hoe en waarom het is gedaan.
2. Bij de data-analyse speelt de interpretatie van de onderzoeker een centrale rol. Door de wijze waarop de interpretatie tot stand is gekomen te beschrijven wordt de betrouwbaarheid vergroot.
3. Door een aantal resultaten uit het documentonderzoek te verifiëren in een interview wordt de interne validiteit vergroot.
4. Naast de resultaten uit de interviews is gebruik gemaakt van de resultaten uit een vragenlijst waarmee de betrouwbaarheid wordt vergroot.
5. Er is in de interviews bij de middenmanagers gebruik gemaakt van dezelfde topiclijst (consistentie).

Overige De namen van de geïnterviewden zijn, evenals de eenheid en het district waarbinnen het onderzoek is uitgevoerd, niet in dit onderzoeksverslag genoemd, enerzijds om de privacy van de geïnterviewden te waarborgen en anderzijds om een setting te creëren waarin de geïnterviewde zich 'vrij' voelt om zijn werkelijkheid te beschrijven en waarbij het geven van strategische of sociaal wenselijke antwoorden zoveel mogelijk wordt voorkomen. Vanwege het feit dat de interviews zijn opgenomen is er niet voor gekozen om de uitgewerkte interviews voor te leggen aan de geïnterviewden om de juistheid van de weergave te controleren.

4. RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit het documentonderzoek en interviews beschreven. Naast een antwoord op de deelvragen wordt er een verantwoording gegeven van de gegevensanalyse, de kwaliteit van de verzamelde gegevens en de kwaliteit van het proces dat tot verzameling van gegevens heeft geleid. Afsluitend worden de beperkingen van de onderzoeksresultaten benoemd.

4.1. Documentonderzoek

In deze paragraaf wordt de gegevensanalyse nader verantwoord, worden de belangrijkste resultaten uit het documentonderzoek weergegeven en wordt deelvraag 2: 'Hoe is de organisatieverandering vormgegeven?' beantwoord.

In de onderzochte documenten (zie voor een overzicht bijlage 1) is gericht gezocht naar passages die een relatie hebben met de topics genoemd in tabel 4 (hoofdstuk 3, paragraaf 3.5). De documenten en de passages zijn telkens vanuit één topic doorgenomen en verzameld. Per topic en aan de hand van de passages, is een samenvatting gemaakt. In de samenvatting wordt middels nummering direct verwezen naar de betreffende passage. Vervolgens is vanuit de samenvatting een antwoord op de deelvragen geformuleerd. Door de documenten telkens vanuit één topic door te nemen worden er meer gegevens uit de documenten verzameld dan wanneer de documenten worden doorgenomen vanuit alle topics tegelijkertijd. Bij de analyse is gelet op de letterlijke inhoud van de passages.

Het documentonderzoek geeft antwoord op de deelvraag 2: 'Hoe is de organisatieverandering vormgegeven?'

4.1.1. De vormgeving van de geplande organisatieverandering

De omvang van organisatieverandering is te typeren als een transformatie. Het betreft een fundamentele wijziging van het politiebestedel, strategie, structuren, systemen, processen en cultuur. Lopende het verandertraject is de doorlooptijd voor de realisatiefase van twee jaar verlengd tot vijf jaar. Ondanks de verlenging van de doorlooptijd wordt er in de onderzochte documenten gesproken van een 'transitie met een korte doorlooptijd'.

Het Programmaplan Nationale Politie (2011:21) geeft aan dat de vorming van de Nationale Politie geen 'big bang' wordt, maar kan, gezien vanuit de oorspronkelijke bedoeling bij de start van het verandertraject, toch worden getypeerd als een big bang of een revolutie.

(Uitvoeringsprogramma Vorming Nationale Politie 2011:5,13,15; Ontwerpplan Nationale Politie 2012:5,7,8,16; Inrichtingsplan Nationale Politie 2012:13,22,26,27,37; Realisatieplan Nationale Politie 2012:6,13,36,48; Programmaplan Nationale Politie 2011:7,21; Herijtingsnota 2015:4)

De organisatieverandering bij de Politie is gebaseerd op een vijftal veranderplannen dat gezamenlijk de vormgeving van de Nationale Politie beschrijft, vanuit hoofdlijnen naar een meer gedetailleerde inrichting van de organisatie. Hierbij worden de gewenste uitkomsten, het beeld van de gewenste situatie, de context, de rollen, fasen, communicatie en sturing, beschreven.

Uit de veranderplannen komt naar voren dat er wordt ingezet op het realiseren van vooraf benoemde uitkomsten, het veranderen wordt afgestemd met interne en externe partijen, het verandertraject in fasen verloopt, communicatie een belangrijke plaats inneemt en het gehele proces wordt gestuurd door gerichte interventies vanuit programma-management. De organisatieverandering is daarmee te typeren als een planmatige verandering.

(Uitvoeringsprogramma Vorming Nationale Politie. Een startdocument. 31 maart 2011; Programmaplan Nationale Politie. Waakzaam en dienstbaar. 19 september 2011; Ontwerpplan Nationale Politie, januari 2012; Inrichtingsplan Nationale Politie, december 2012; Realisatieplan Nationale Politie, december 2012).

De veranderstrategie wordt in de veranderplannen omschreven als ontwerpen en ontwikkelen. De veranderingen zijn, zowel in de voorbereidings- en ontwerpfase als in de realisatiefase, door het topmanagement ontworpen. Het verandertraject wordt programmatisch uitgerold, wordt gestuurd en staat onder controle van het topmanagement. Met name in de voorbereidings- en ontwerpfase en in de eerste twee jaren van de realisatiefase waarin de structuuraanpassingen vorm moeten krijgen, is sprake van ontwerpen. De laatste drie jaren van de realisatiefase zijn gericht op het effectueren en optimaliseren van de nieuwe structuren, het harmoniseren van werkwijzen en basissystemen en het verder bereiken van de gewenste cultuur, gedrag en leiderschap.

(Uitvoeringsprogramma Vorming Nationale Politie 2011:5,6; Programmaplan Nationale Politie 2011:9,21; Ontwerpplan Nationale Politie 2012:16,18,28; Realisatieplan Nationale Politie 2012:8,10,36,37,38,39,42; Herijkingsnota 2015:8)

De initiëring van de veranderingen is vanuit de documenten te adresseren aan het kabinet, de minister van Veiligheid en Justitie, de kwartiermaker nationale politie (beoogd korpschef), de korpschef en korpsleiding. De kaders waarbinnen de veranderingen moeten worden gerealiseerd zijn door het kabinet aangereikt en verder ingevuld door het ministerie van Veiligheid en Justitie en de Kwartiermaker Nationale Politie (beoogd korpschef), de korpschef en de korpsleiding. De sturing op het veranderproces en de controle op de resultaten van de verandering ligt bij het topmanagement. Het topmanagement stuurt, regisseert en controleert het veranderproces. Er is sprake van een top-down sturingsfilosofie en -praktijk.

(Inrichtingsplan Nationale Politie 2012:23; Verkiezingsprogramma VVD 2010:32; Verkiezingsprogramma CDA 2010:21; Verkiezingsprogramma PVV, 2010:11; Regeerakkoord kabinet Rutte I 2010:39, 41; Regeerakkoord kabinet Rutte II 2012:26; Uitvoeringsprogramma Vorming Nationale Politie 2011:6,16; Programmaplan Nationale Politie 2011:21; Realisatieplan Nationale Politie 2012:105,106,107,108,109)

De hoofdlijnen van het ontwerp- en realisatieplan zijn, vanuit het regeerakkoord, ontwikkeld door het kabinet en de minister van Veiligheid en Justitie. De verdere invulling is tot stand gekomen door advisering, overleg, afstemming en consultatie met, naast de centrale ondernemingsraad i.o. en de politievakorganisaties, voornamelijk externe partijen.

(Ontwerpplan Nationale Politie 2012:18,63; Inrichtingsplan Nationale Politie 2012:77,78,79,80; Realisatieplan Nationale Politie 2012:105,106,107,108,109,111; Plan voor de herijking van de realisatie Nationale Politie 2015:8,9,12,13,21; Herijkingsnota 2015:21)

De betrokkenheid van politiemedewerkers, waaronder de middenmanagers, is in de voorbereidings- en ontwerpfase vormgegeven middels medezeggenschap door de Centrale Ondernemingsraad i.o., politievakorganisaties en de regionale ondernemingsraden. De kwartiermakers regionale en landelijke eenheden (beoogd politiechefs) hebben vanuit de politieorganisatie geparticipeerd in de verdere invulling. De betrokkenheid van de medewerkers, waaronder de middenmanagers, ligt in de laatste drie jaren van de realisatiefase. De betrokkenheid is dan gericht op het effectueren en optimaliseren van de nieuwe structuren, het harmoniseren van werkwijzen en basissystemen en het verder bereiken van de gewenste cultuur, gedrag en leiderschap. De betrokkenheid staat dan in het teken van ontwikkelen.

(Verkiezingsprogramma VVD 2010:32; Verkiezingsprogramma CDA 2010:21; Verkiezingsprogramma PVV, 2010:11; Regeerakkoord kabinet Rutte I 2010:39,41; Verkiezingsprogramma PvdA 2012; Regeerakkoord kabinet Rutte II 2012:26; Brief Minister van Veiligheid en Justitie, 14 december 2010;

Uitvoeringsprogramma Vorming Nationale Politie 2011:4,13,16; Programmaplan Nationale Politie 2011:10,23-24,24,29; Ontwerpplan Nationale Politie 2012:18,64; Inrichtingsplan Nationale Politie 2012:27,287,288; Realisatieplan Nationale Politie 2012:6,8,9,10,39,41)

4.1.2. De verwachte strategische rollen van de middenmanagers

De werkzaamheden die van de leidinggevendenden worden verwacht zijn toe te delen aan alle vier de strategische rollen van een middenmanager. Er wordt, ten opzichte van de andere rollen, meer verwacht in de implementatierol.

Daarbij komt de relatie en dialoog met de medewerkers uit de operatie duidelijk naar voren, maar wordt de relatie en dialoog vanuit het middenmanagement niveau naar het hogere managementniveau niet benoemd. Daarmee wordt meer aandacht gevraagd voor de implementatierol en minder aandacht gevraagd voor de championingrol.

(Ontwerpplan Nationale Politie 2012:13,14,15,59; Inrichtingsplan Nationale Politie 2012:7,22,36,54,55,70,73,78,92,287,288; Realisatieplan Nationale Politie 2012:9,21,28,29,30,31,32,34,41,72,74,77,79,85,87,89,92,93,95,103,130; Herijkingsnota 2015:18; Plan voor de herijking van de realisatie Nationale Politie 2015:46,47; Deelrealisatieplan 2013:7,12,15,16,18,24,24-25,29,33,35,37,38,39,39-40,40,43,51,53,63)

4.1.3. De uitgangspunten, doelen en strategie

De aanleiding voor het verandertraject is gelegen in de uitgangspunten: de politieorganisatie was in het regionale politiebestedel te verbrokken, de onderlinge samenwerking was onvoldoende en de politie vormde geen eenheid. De politieorganisatie was niet efficiënt en effectief. Daarnaast had het kabinet onvoldoende zeggenschap over de politie en was er op lokaal niveau een zwakke democratische inbedding.

Naast deze constatering speelde het daadkrachtig kunnen aanpakken van de criminaliteit en overlast en de mogelijkheid om vanuit een centralisatie van de politieorganisatie bezuinigingen te realiseren een rol in de beslissing om te komen tot een Nationale Politie.

Hoofddoel Het hoofddoel van de Nationale Politie is het bijdragen aan een veiliger Nederland en meer ruimte voor de professionaliteit van de politie. Aan het hoofddoel zijn strategische doelen gekoppeld: betere politiestatistiek, meer legitimiteit van en groter vertrouwen in de politie, het functioneren als één korps en een cultuurverandering.

De strategie om de doelen te bereiken:

Tabel 5: Strategie om doelen te bereiken

Er komt een nationale politie onder verantwoordelijkheid van de minister die belast is met de zorg voor veiligheid.
Realiseren van besparingen
Verhogen van de inzetbaarheid en productiviteit van de capaciteit
Terugdringen van de overhead
Evenwichtige herverdeling van de politiesterke over het land
Betere politiestatistiek (1)
Meer legitimiteit van en groter vertrouwen in de politie (2)
Functioneren als één korps (3)
Cultuurverandering (4)

Tabel 6: Specificatie doelen

(1) Betere politieprestaties	
Betere lokale verankering	Robuuste en multidisciplinaire basisteams
	Betere samenwerking met burgers, lokale bedrijven en instellingen
	Beter inspelen op lokale veiligheidsproblemen
Meer professionele ruimte voor de medewerkers	Meer vakmanschap van de medewerkers
	Medewerkers centraal
	Meer operationeel leiderschap
	Betere werkgever- en werknemerschap
Slagvaardiger optreden	Snel op- en afschalen
	Beter informatiegestuurd werken
	Beter gecoördineerde operationele sturing
	Grotere slagkracht in de opsporing
	Betere aanpak van de High Impact Crime en ondermijning
	Meer interventiekracht op de fysieke en virtuele infrastructuur
Betere netwerkaanpak	Meer probleemgerichte aanpak
	Betere externe samenwerking
	Betere ketenaanpak
(2) Meer legitimiteit van en groter vertrouwen in de politie	
Betere lokale verankering (lokaal gezag en samenwerking)	Meer burgerparticipatie
	Meer invloed van lokale gezagsdragers
Meer de autoriteit zijn in de publieke ruimte	Grotere weerbaarheid van de medewerkers
	Meer zichtbaarheid van de politie
Betere dienstverlening aan burgers en bedrijven	Meer eenduidige dienstverlening
	Meer aandacht voor slachtoffers
Integraal mediabeleid	Integraal mediabeleid
	Beter relatiemanagement/public affairs
	Beter beïnvloeden van relevante issues voor de politie
	Beter en bewuster publiek gedrag van medewerkers
(3) Functioneren als één korps	
Besparingen realiseren	Vermindering van de administratieve lastendruk in de bedrijfsvoering
	Lagere overhead
	Betere dienstverlening door bedrijfsvoering
	Meer kostenbewustzijn binnen Operatie en Bedrijfsvoering
	Betere informatievoorziening en ICT
Meer samenhang in taakuitvoering	Betere verbinding Operatie en Bedrijfsvoering
	Betere interne samenwerking
Betere (inter)nationale verankering	Nationaal een betrouwbare samenwerkingspartner zijn
	Internationaal een betrouwbare samenwerkingspartner zijn
Meer uitwisselbaarheid van mensen en middelen	Meer standaardisatie van de interne organisatie
	Vermindering van de administratieve lastendruk in de operatie
	Een scherp sturingsconcept
	Zorgvuldigheid bij tewerkstellen medewerkers
(4) Cultuurverandering	
Beïnvloedingslijnen	1. Voorbeeldgedrag laten zien aan de top
	2. Gericht interveniëren in individueel en collectief gedrag
	3. Kritische massa genereren
	4. Mobiliteit stimuleren
	5. Met medewerkers concretiseren van begrippen en bijbehorend gedrag
	6. Het wegnemen van belemmeringen
	7. Personeelsbeleid en opleidingen inhoudelijk aanpassen
	8. Gerichte communicatie inzetten

(Inrichtingsplan Nationale Politie 2012:23; Regeerakkoord kabinet Rutte I 2010:39; Regeerakkoord kabinet Rutte II 2012:29; Brief van Minister Veiligheid en Justitie aan de voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal, datum 14 december 2010, betreffende Regeerakkoord 'Vrijheid en Verantwoordelijkheid': politie; Uitvoeringsprogramma Vorming Nationale Politie 2011:3,18; Programmaplan Nationale Politie 2011:11-12; Ontwerpplan Nationale Politie 2012: 5,19 e.v.; Realisatieplan Nationale Politie 2012:6,20 e.v.,28 e.v.,30 e.v.)

4.1.4. De investering in ‘strategische consensus’

In de voorbereidings-, ontwerp- en realisatiefase is ten aanzien van communicatie sprake van zowel zenden als ontvangen van informatie. De communicatie is erop gericht om te informeren, te beïnvloeden en betekenis te geven aan de veranderingen, te communiceren over de verandering en wordt ingezet om mensen mee te krijgen in de verandering. De communicatie is onder andere gericht op het aangaan van de dialoog met diverse doelgroepen medewerkers aangaande het veranderproces.

In de voorbereidings- en ontwerpfase worden de interventies niet specifiek geadresseerd aan de middenmanagers, maar zijn deze meer gericht op alle medewerkers. In de realisatiefase zijn de interventies, ten opzichte van de voorbereidings- en ontwerpfase, meer geadresseerd aan de leidinggevendenden, met name ten aanzien van de inzet van middelen die de leidinggevendenden nodig hebben. De interventies communicatie, dialoog, workshops, informatie-uitwisseling en beloning van het juiste gedrag worden niet genoemd in relatie tot de leidinggevendenden of middenmanagers.

(Programmaplan Nationale Politie 2011:23,24,24-25,27,28; Ontwerpplan Nationale Politie 2012:18,64,96; Uitvoeringsprogramma Vorming Nationale Politie 2011:6,18; Realisatieplan Nationale Politie, 2012:29,32,33,34,v.a.58,101,102,103,104; Inrichtingsplan Nationale Politie 2012:46; Plan voor de herijking van de realisatie Nationale Politie 2015:46,47).

4.1.5. Interview leidinggevende van de middenmanagers

Citaat districtschef: *‘Het verandertraject naar een Nationale Politie heeft te lang een top-down aanpak gekend. De top-down aanpak is misschien wel nodig geweest om de 26 korpsen bij elkaar te brengen, maar de centralisatie die daarbij nodig was is doorgeschoten. Dit heeft geresulteerd in het verlies van de verbinding tussen de eenheden en de centrale leiding.’*

De verwachte werkzaamheden uit de veranderplannen zijn de werkzaamheden die van de teamchefs worden verwacht. De verwachtingen zijn niet voor alle teamchefs gelijk omdat de teams onderling nogal verschillen. Alle werkzaamheden moeten door de teamchefs zoals in de documenten aangegeven worden uitgevoerd, maar niet allemaal tegelijk, maar binnen het ontwikkelstadium waarin een team zich bevindt.

De teamchefs hebben een strategische rol. Deze rol wordt tussen de districtschef en de teamchefs gezamenlijk uitgevoerd zodat er een schakelpunt ontstaat vanuit het hogere management naar de operatiën en vanuit de operatiën naar het hoger management.

Daarbij spelen de teamchefs een belangrijke rol om in gezamenlijkheid een strategie vast te stellen en daar uitvoering aan te geven.

Citaat districtschef: *‘Natuurlijk is de implementatierol op dit moment belangrijk, maar inmiddels zijn de nieuwe teams al enige tijd werkzaam en hecht ik ook veel waarde aan de andere rollen, met name de rollen waarin de teamchefs creatief problemen oplossen, experimenteren, met innoverende voorstellen komen en de verbinding zoeken met de burgers.’*

De uitgangspunten, doelen en strategie zoals aangegeven vanuit de veranderplannen zijn nog steeds van toepassing al wordt er wel meer tijd voor uitgetrokken om deze te bereiken.

De teamchefs vormen gezamenlijk een team en het district. Eenmaal per week is er formeel en informeel overleg. Daarnaast zijn er thema-avonden met als kern ‘waar staan we als district’. Er zijn doorlopend gesprekken met de teamchefs over de strategie. De landelijke doelen en strategie zijn naar eenheids- en districts niveau vertaald. De strategie in het district is samengebracht in het districtsplan, de ‘praatplaat’. Daarmee is er een gedeeld begrip over wat er moet gebeuren en een gedeelde betrokkenheid en bereidheid om zich in te zetten voor deze strategie.

Citaat districtschef: *'Een continue dialoog en discussie met de teamchefs en de teamchef met hun medewerkers is enorm belangrijk om de strategie uitvoerbaar te krijgen.'*

4.2. Interviews middenmanagers

In deze paragraaf wordt de gegevensanalyse nader verantwoord, worden de belangrijkste resultaten uit het interview met de middenmanagers weergegeven en wordt deelvraag 3: 'Hoe ervaren de middenmanagers hun strategische rol?' beantwoord.

4.2.1. De 'gewenste' strategische rollen

Bij de teamchefs zijn de verwachte werkzaamheden uit de veranderplannen niet bekend.

Citaat van een teamchef: *'Van mij wordt verwacht, ik denk uiteindelijk, het grappige is, ik heb daar eigenlijk nooit een gesprek over gehad van nou wat wordt er nou van je verwacht, dus ik vul hem nu zelf even in.'*

Tegen de verwachte werkzaamheden wordt kritisch en pragmatisch aangekeken.

Citaat van een teamchef: *'Ik zit nog eens naar het lijstje te kijken, veel man'*

De teamchefs geven aan dat zij de meeste werkzaamheden uitvoeren, maar niet alle werkzaamheden. Er worden keuzes gemaakt en prioriteiten gesteld gerelateerd aan de eisen die de organisatie stelt, maar ook afgezet tegen de mogelijkheid binnen de interne (ontwikkelfase van het team) en externe eigen omgeving. Daarbij wordt gezocht naar oplossingen om eventuele conflicterende eisen te voorkomen.

Citaat van een teamchef: *'Dat ik die werkzaamheden niet veel doe heeft te maken met te weinig tijd, geen prioriteit, keuzes maken.'*

Er is ruimte om keuzes te maken, maar ruimte om keuzes te kunnen maken wordt ook 'afgedwongen' vanuit de functie teamchef (ik ga erover). De teamchefs beschikken binnen de context van hun eigen team, eigen werkgebied en externe (bestuurlijke) contacten over een grote discretionaire ruimte.

Er is invloed in de vertaling van de doelen, strategie en de verwachtingen binnen het eigen district en het eigen team. De opgelegde veranderingen worden niet direct als problematisch ervaren.

4.2.2. Strategische rollen

De teamchefs geven aan dat zij, afgezet tegen de oude organisatie, in de nieuwe organisatie minder bevoegdheden hebben gekregen en geen mandaten. Zij kunnen niet meer meedenken in de voorbereidende besluiten op eenheidsniveau en worden geconfronteerd met genomen besluiten die niet altijd 'passen'. Er is een toename in de ondersteunings- en bedrijfsvoeringstaken met minder back-up, hulp en advisering. De ondersteuning wordt niet ervaren als complementair aan de operatie, maar als bepalend en sturend op de operatie.

Naast de dagelijkse werkzaamheden (keeping the business going) moeten de targets en prestaties op orde gehouden worden, moet de veranderagenda worden uitgevoerd en in de uitvoering worden begeleid en binnen de reorganisatie en personele reorganisatie moet het team in 'balans' worden gehouden.

De teamchefs zijn bezig met de ontwikkeling van hun team, zoals zij aangeven met cultuurveranderingen. Teamontwikkeling is ingezet vanuit een eerdere opdracht en vanuit de nieuwe situatie doorgezet of gestart.

Als cultuurveranderingen worden genoemd: ontwikkelen, creëren van eigen initiatief van medewerkers, intrinsieke motivatie, vakmanschap, professionele ruimte, stimuleren creativiteit, experimenteren, ontwikkelen van een andere manier van werken, oude culturen doorbreken, ontwikkelen van medewerkersparticipatie, medewerkers zelf laten denken, zingeving en verantwoordelijkheid en ruimte geven.

Citaat van een teamchef: *'Die structuur kunnen we voor een groot gedeelte wel mee uit de voeten. Zoals die dan opgebouwd is, zoals bedacht is, maar het zit hem met name in de cultuur en werkwijze, daar zitten we gewoon volop in.'*

Uit de vragenlijst ('self-test of middle management strategic involvement', Floyd, 1996:149) komt naar voren dat de teamchefs zelf vinden dat zij de werkzaamheden in alle vier de strategische rollen uitvoeren, maar niet in gelijke mate. Gemiddeld worden de werkzaamheden behorend bij de championingrol, ten opzichte van de andere rollen, minder vaak uitgevoerd.

Tabel 7 geeft een overzicht van de gemiddelde score op de vier strategische rollen.

Tabel 7: De gemiddelde score op de vier strategische rollen

Rollen	Championing	Facilitating	Synthesizing	Implementing
Gemiddelde alle rollen	14.2	17	17	17.8

De districtschef is de verbindingsschakel tussen de teamchefs en eenheidsleiding. Hij kan zaken bij het hogere management agenderen. Er is zelden dialoog met het hoogste management, de eenheidsleiding en/of de korpsleiding.

4.2.3. Consensus over de uitgangspunten, doelen en strategie

Twee teamchefs hebben kennis van de strategie vanuit hun betrokkenheid bij de inrichting van de nieuwe eenheid. Een teamchef geeft aan dat hij zich heeft verdiept in de veranderplannen. Deze drie teamchefs hebben kennis en begrip van de doelen en strategie en geloven dat de strategie gaat leiden tot de gewenste doelen.

Citaten van twee teamchefs: *'Ik geloof dat de doelen en de strategie gaat werken en dat dit bereikt gaat worden. Ja, ik ben er van overtuigd.'*
'Ik geloof wel dat het gaat lukken met de doelen en strategie, oh zeker wel.'

De drie teamchefs die minder kennis en begrip hebben van de doelen en strategie vinden de doelen goed, maar hebben niet veel geloof dat deze doelen met de geformuleerde strategie worden bereikt.

Citaat van een teamchef: *'dus ben ik op hoogte van de doelen en strategie? In grote lijnen wel, maar niet tot in detail en weet je, ik heb dit eerlijk gezegd nooit zo relevant gevonden'*

De doelen en strategie in de veranderplannen worden gekwalificeerd als algemeen waar alles onder te vatten is, vage begrippen, logisch, vanzelfsprekend en te uitgebreid. De strategie is onvoldoende concreet en moet concreet gemaakt worden vanuit de vraag 'hoe dan', de termen moeten geoperationaliseerd worden, wat houdt het nu precies in, hoe te bereiken en te vertalen naar het operationeel niveau.

Citaat van een teamchef: *'Ik geloof in de doelen en strategie voor een deel, niet alles, een deel wordt ook opgeschreven omdat ze het moeten opschrijven. Betere politieprestaties, wat is dat dan?'*

Alle teamchefs hebben in min of meerdere mate kritiek op de strategie. Een te korte tijdsperiode waarin veel en alles tegelijk moet worden gerealiseerd. Er wordt een gat tussen structuur en cultuur gesignaleerd. De structuur staat, maar de cultuur nog niet.

Het belang van de doelen en strategie wordt beoordeeld als kaderstellend en richtinggevend voor de organisatie, maar de context van de lokale veiligheidszorg is leidend.

4.2.4. Dialoog over de strategie, verwachte werkzaamheden, strategische rollen en strategische consensus

Het netwerk van de teamchefs ligt binnen en buiten het district. Binnen het district hebben de teamchefs een 'formeel' netwerk wat wordt gevormd binnen de formele districtelijke overlegvormen. Er is een netwerk binnen het eigen team (intern) en een netwerk binnen het eigen werkgebied (extern). Buiten het district hebben de teamchefs een 'eigen' netwerk met andere collega's die ze goed kennen vanuit een eerdere werkrelatie of studie.

Op districtsniveau hebben de districtschef en teamchefs dialoog in de formele overlegvormen. Buiten deze overlegvormen is er weinig tot geen onderlinge dialoog tussen de teamchefs. Twee teamchefs hebben regelmatig informeel contact met elkaar, maar de overige teamchefs maken vooral gebruik van het interne netwerk op teamniveau en externe netwerken in het eigen werkgebied. Het informele netwerk is daarmee niet sterk ontwikkeld.

In de districtelijke overlegvormen is er dialoog over de doelen en strategie. De landelijke doelen en strategie zijn op districtsniveau verder vertaald naar een districtelijk- en teamplan.

De teamchefs hebben informeel geen onderlinge dialoog over de te volgen strategie of over de verwachte werkzaamheden of strategische rollen. De dialoog over de strategie ligt in de context van het eigen team en het eigen werkgebied.

Tussen de teamchefs is er weinig samenwerking. Dit wordt door alle teamchefs als een probleem ervaren. Oorzaken worden gezocht in het feit dat de teamchefs hun werkzaamheden zelfstandig verrichten, het zijn van een nieuw team, de focus op het eigen team en teamontwikkeling en de geografische afstand tussen de teams en teamchefs onderling.

De resultaten laten zien dat er bij de teamchefs geen sprake is van een strategische consensus over de landelijke doelen en strategie. Bij drie teamchefs is er sprake van kennis en begrip van de doelen en strategie. Twee teamchefs hebben vanuit eerdere werkzaamheden in het kader van de reorganisatie kennis van de doelen en strategie. Eén teamchef geeft aan dat hij zich heeft verdiept in de veranderplannen. Er is bij deze teamchefs bereidheid om zich in te zetten voor de strategie hoewel er wel sceptisch naar de strategie wordt gekeken.

Citaat van een teamchef: *'de weg daar naar toe en de korte tijdsperiode, want het lijkt allemaal erg lang maar dat is het natuurlijk niet, daar heb ik wel echt grote vraagtekens bij'*

Bij de drie andere teamchefs is sprake van minder kennis en begrip van de doelen en strategie. Zij zijn niet betrokken geweest bij en hebben zich niet verdiept in de veranderplannen. De bereidheid om zich in te zetten voor de strategie is, ten opzichte van de andere drie teamchefs, lager.

Citaat van een teamchef: *'Ik ben niet betrokken geweest bij de strategie vorming, maar wat ik zeg de helft van die stukken lees ik ook niet, daar ben ik ook heel eerlijk in, ik laat mij er niet door leiden, ik trek mijn eigen plan.'*

4.3. Overeenkomsten en verschillen

Vanuit de formele organisatie wordt er ingezet op een planmatige verandering, top-down uitgerold, met een korte doorlooptijd, bestaande uit een combinatie van ontwerpen en ontwikkelen, het niet betrekken van de middenmanagers bij de strategieformulering, op een gerichtheid op de werkzaamheden in de implementatierol en op een neerwaartse invloed richting het operationele niveau. Er wordt niet geïnvesteerd in het bereiken van een strategische consensus bij de middenmanagers.

In het eerste gedeelte van de realisatiefase wordt ingezet op de structuuraanpassingen (organisatiestructuur en inrichting). In het tweede gedeelte van de realisatiefase wordt ingezet op het effectueren en optimaliseren van de nieuwe structuren, het harmoniseren van werkwijzen en basissystemen en het verder bereiken van de gewenste cultuur, gedrag en leiderschap, staan in het teken van ontwikkelen, binnen ontworpen kaders. De strategie ten aanzien van de structuuraanpassingen (eerste gedeelte van de realisatiefase) is concreter dan de strategie ten aanzien van het bereiken van de gewenste cultuur, gedrag en leiderschap (tweede gedeelte van de realisatiefase).

De verwachte werkzaamheden uit de veranderplannen zijn de werkzaamheden die van de teamchefs worden verwacht. De verwachtingen zijn niet voor alle teamchefs gelijk omdat de teams onderling nogal verschillen. Alle werkzaamheden moeten door de teamchefs zoals in de documenten aangegeven worden uitgevoerd, maar niet allemaal tegelijk, maar binnen het ontwikkelstadium waarin een team zich bevindt.

Citaat van een teamchef: *'Ik heb een team dat samengevoegd moest worden, dus ik had een heel ander vraagstuk dan een ander team dat eigenlijk nog een beetje mocht groeien en dat voor de rest blijft zoals het is. Dat is een heel ander vraagstuk.'*

De teamchefs hebben een strategische rol. Deze rol wordt tussen de districtschef en de teamchefs gezamenlijk uitgevoerd zodat er een schakelpunt ontstaat vanuit het hogere management naar de operatiën en vanuit de operatiën naar het hogere management. Daarbij spelen de teamchefs een belangrijke rol om in gezamenlijkheid een strategie vast te stellen en uitvoering aan te geven.

De uitgangspunten, doelen en strategie zoals aangegeven vanuit de veranderplannen zijn nog steeds van toepassing al wordt er wel meer tijd voor uitgetrokken om deze te bereiken.

De teamchefs vormen gezamenlijk een team en het district. Eenmaal per week is er formeel en informeel overleg. Daarnaast zijn er thema-avonden met als kern 'waar staan we als district'. Er zijn doorlopend gesprekken met de teamchefs over de strategie.

De landelijke doelen en strategie zijn op eenheids- en districts niveau vertaald. De strategie in het district is samengebracht in het districtsplan, de 'praatplaat'. Daarmee is er een gedeeld begrip over wat er moet gebeuren en een gedeelde betrokkenheid en bereidheid om zich in te zetten voor deze strategie.

Door de teamchefs worden keuzes gemaakt en prioriteiten gesteld in de werkzaamheden behorend bij de strategische rollen. Dit heeft tot gevolg dat sommige werkzaamheden minder en andere werkzaamheden meer worden uitgevoerd. De teamchefs voeren de werkzaamheden behorend bij de championingrol, ten opzichte van de andere rollen, minder vaak uit, waarmee er een gerichtheid ontstaat op een neerwaartse invloed richting het operationele niveau.

Vanuit een vertaling van de landelijke strategie naar een districtelijk- en teamplan zijn de teamchefs bezig met het effectueren en optimaliseren van de nieuwe structuren, het harmoniseren van werkwijzen en basissystemen, de ontwikkeling van hun team, van cultuurveranderingen en het ontwikkelen van het gedrag van de medewerkers.

Citaten van teamchefs:

'Die structuur kunnen we voor een groot gedeelte wel mee uit de voeten. Zoals die dan opgebouwd is, zoals bedacht is, maar het zit hem met name in de cultuur, en werkwijze, daar zitten we gewoon volop in.'

'Ik bevindt mij veel meer op het gebied van cultuur en de ontwikkeling van medewerkers dan in die plannenmakerij.'

'Waar ik echt mee bezig ben, veel mee bezig ben is het stukje cultuur, dat is echt waar je als teamchef, echt invloed op hebt'.

Binnen het district hebben de teamchefs een 'formeel' netwerk dat wordt gevormd binnen de formele districtelijke overlegvormen. In deze overlegvormen is er dialoog geweest over de doelen en strategie.

De verwachte werkzaamheden uit de veranderplannen en de uitvoering van de strategische rollen zijn geen onderwerp van gesprek.

Bij de teamchefs ontbreekt het aan een informeel netwerk en aan een informele dialoog over de doelen, strategie, de verwachte werkzaamheden, de uitvoering van de strategische rollen. De dialoog over de strategie ligt in de context van het eigen team en het eigen werkgebied.

Citaten van teamchefs:

'Ik bel mijn collega's niet en ik word ook niet gebeld.'

'Maar dat is bijzonder dat dit gebeurt, maar je zit hier zo ver uit elkaar.'

'wat je ziet is dat wij na onze plaatsing als teamchef heel erg aan de gang zijn gegaan met ons eigen team, daar onwijs druk mee en dat je ook nog samen moest werken in het district, maar je merkte dat iedereen zo druk was met zijn eigen team dat dat wel een ondergeschoven kindje is.'

'Ik denk dat wij allemaal zelfstandige dingen doen.'

Bij de teamchefs is geen gedeeld begrip van en gedeelde betrokkenheid bij de strategie wat resulteert in een zwakke strategische consensus. Bij de zes teamchefs is er een scheiding zichtbaar ten aanzien van het begrip van en betrokkenheid bij de strategie. Drie teamchefs die kennis hebben van de doelen en strategie tonen begrip van en betrokkenheid bij de doelen en strategie. Twee teamchefs die minder kennis hebben van de doelen en strategie tonen dan ook minder begrip van en betrokkenheid bij de doelen en strategie. Een teamchef neemt een neutraal standpunt in. De doelen en strategie worden onderschreven, maar bij de uitvoering worden vraagtekens gezet.

Citaten van de teamchefs:

'De doelen en de strategie daar sta ik voor daar kom ik vooruit en die kant gaan we op'.

'Dus wat vind ik ervan, we gaan het halen, daar ben ik van overtuigd'.

'Maar, ik ga wel proberen die wereld te brengen naar de uitgangspunten die ik allemaal wel gelezen heb. Ik heb mij daaraan gecommitteerd, ik heb dat bewust gedaan, ik weet wat er gaat gebeuren en ik wil daar uitvoering aangeven'.

'Wat er van mij verwacht wordt vanuit de veranderplannen, aan de kant schuiven. Gelijk aan de kant schuiven. Gooi het gelijk aan de kant, want hier gaat het dus niet over'.

'Ik ben niet betrokken geweest bij de strategie vorming, maar wat ik zeg de helft van die stukken lees ik ook niet, daar ben ik ook heel eerlijk in, ik laat mij er niet door leiden, ik trek mijn eigen plan.'

'Wat er staat, de doelen en strategie, dat wil je natuurlijk, de vraag is even hoe zijn ze dat nu aan het organiseren?'

Alle teamchefs, ook degene die meer kennis hebben van de doelen en strategie, hebben in meer of mindere mate kritiek op de strategie. Een te korte tijdspanne waarin veel en alles tegelijk moet worden gerealiseerd. De strategie is onvoldoende concreet en moet concreet gemaakt worden vanuit de vraag 'hoe dan', de termen moeten nog geoperationaliseerd worden, wat houdt het nu precies in, hoe te bereiken en te vertalen naar het operationeel niveau.

4.4. Kwaliteit van de onderzoeksresultaten

De resultaten uit het documentonderzoek komen vanuit de verzamelde passages afkomstig uit niet-persoonlijke of publieke documenten. De documenten zijn compleet en niet bewerkt. De documenten zijn de beleidsstukken waarin is uitgewerkt op welke wijze de Nationale Politie wordt vormgegeven en de activiteiten die hiertoe worden ondernomen. Deze documenten zijn samengesteld door het Ministerie van Veiligheid en Justitie en de Nationale Politie.

De documenten geven voor zowel interne als externe doelgroepen inzicht in de keuzes die zijn gemaakt, in de samenhang en structuur van de nieuwe organisatie en zijn tevens een communicatie- en sturingsmiddel. In zeer beperkte mate en vanuit een aanvullend perspectief is gebruik gemaakt van documenten met een voorlichtings- en propaganda doel (verkiezingsprogramma's van een viertal politieke partijen). De verzamelde passages uit de documenten zijn onbewerkt overgenomen vanuit de vooraf geformuleerde topics. Als nadeel kan gelden dat de verzamelde passages zijn geïnterpreteerd. Het nadeel van het toekennen van betekenissen aan het materiaal vanuit de eigen beleving en leefwereld wordt beperkt vanwege het feit dat de context van waaruit het materiaal komt in de documenten wordt benoemd. De verzamelde gegevens kunnen vanuit genoemde aspecten als voldoende kwalitatief worden beoordeeld om een valide antwoord te kunnen geven op de deelvragen.

De verwachte werkzaamheden, uitgangspunten, doelen en strategie uit de veranderplannen zijn ter controle voorgelegd aan de districtschef.

De strategische rollen die door de teamchefs worden uitgevoerd zijn zowel vanuit de interviews als vanuit de vragenlijst vastgesteld. De vragenlijst is door vijf teamchefs ingevuld. Eén teamchef heeft de vragenlijst niet ingevuld.

De resultaten uit de interviews zijn verkregen vanuit een kwalitatieve analyse. De kwaliteit van de resultaten is verhoogd door de interviews op te nemen en woordelijk uit te werken. Het proces van analyse van de interviews is niet gestandaardiseerd en verloopt niet van gegevens naar conclusie. Dit kan ten koste gaan van de kwaliteit van de resultaten. De kwaliteit van de analyse is bewaakt door dit proces uit te voeren volgens de stappen benoemd door Baarda (2013:219).

5. CONCLUSIE, DISCUSSIE EN AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk wordt vanuit de resultaten en beantwoording van de deelvragen in een conclusie een antwoord gegeven op de centrale vraag. Vervolgens worden de onderzoeksresultaten bediscussieerd en worden aanbevelingen voor de praktijk en vervolgonderzoek gedaan.

5.1. Conclusie

Er is toenemend bewijs dat middenmanagers een belangrijke rol spelen in strategievorming (Burgelman, 1983; Floyd, 1996, 1997; Huy, 2002; Balogun, 2005; Elshout, 2006; Gastelaars, 2013; Otto, 2015). Zij kunnen vanuit hun positie de juiste verbindingen leggen tussen de operationele en strategische activiteiten en de strategie beter laten aansluiten op de nieuwe omgevingseisen (Wooldridge, 1990; Nonaka, 1994; Elshout, 2006). Zij creëren gedeelde betekenissen over de plannen en veranderambities van het management en beïnvloeden hiermee de uitkomsten van de veranderingen (Balogun, 2005), maar kunnen ook, in dialoog met het hogere management en het operationele niveau, het veranderproces beïnvloeden (Floyd, 1996; Balogun, 2005). Het betrekken van de middenmanagers in de strategieformulering en in de uitvoeringsfase een doorlopende dialoog tussen het topmanagement en middenmanagement blijkt een positief effect te hebben op de strategische besluitvorming, de strategie (Floyd, 1996; Balogun, 2003, 2008). Dit leidt uiteindelijk tot betere prestaties van de organisatie (Floyd, 1996:41). Wanneer bij de middenmanagers sprake is van hoge mate van een 'shared understanding and common commitment' verhoogt dit de kans op een succesvolle uitvoering van de strategie (Floyd, 1992b:27).

Als middenmanagers een belangrijke strategische rol spelen in de strategievorming is de vraag welke invloed de vormgeving van een verandertraject heeft op de strategische rol van de middenmanagers en welke invloed de middenmanagers hebben op de vormgeving van een verandertraject. Vanuit de resultaten van het onderzoek kan een antwoord worden gegeven op de onderzoeksvraag: *'Hoe ervaren middenmanagers hun strategische rol binnen de context van een top-down geplande organisatieverandering?'*

De vormgeving van de organisatieverandering is erop gericht, om zonder betrokkenheid van de middenmanagers en zonder investeringen om een strategische consensus en een onderlinge informele dialoog tot stand te brengen, een nieuwe organisatiestructuur en – inrichting neer te zetten. Vanuit ontwikkelen wordt er van de leidinggevenden verwacht dat zij vanuit een neerwaartse strategische invloed richting het operationele niveau, de nieuwe structuren effectueren en optimaliseren, de werkwijze en basissystemen harmoniseren en werken aan het verder bereiken van de gewenste cultuur, gedrag en leiderschap.

De middenmanagers worden 'geconfronteerd' met een nieuwe organisatiestructuur en – inrichting en hebben op de vormgeving van het verandertraject, vanuit het ontbreken van betrokkenheid bij de strategieformulering, weinig invloed. Hun ruimte en invloed ligt daarmee in het ontwikkelproces. Het ontwikkelen wordt richting gegeven vanuit de landelijke strategie die is vertaald naar districts- en teamniveau. Vanuit een meer neerwaartse strategische invloed richting het operationele proces, zijn zij vooral bezig met de ontwikkeling van hun team.

De middenmanagers verrichten de werkzaamheden in alle vier de strategische rollen (championing-, facilitating-, synthesizing-, implementingrol), maar voeren de werkzaamheden in de championingrol, ten opzichte van de andere rollen, in mindere mate uit. Dit laatste heeft vooral te maken met het feit dat een dialoog met het hogere management, eenheids- en korpsleiding, ontbreekt. De leidinggevende van de middenmanagers, de districtschef, is voor de middenmanagers degene die de dialoog voert met de eenheidsleiding. De eenheidsleiding voert vervolgens de dialoog met de korpsleiding.

De middenmanagers zijn daarmee, ten opzichte van de neerwaartse strategische invloed beperkt in hun opwaartse strategische invloed.

Bij de middenmanagers ontbreekt het aan een strategische consensus en een informeel netwerk. Een onderlinge informele dialoog over de strategie, verwachte werkzaamheden en strategische invloed is afwezig. De teamchefs verklaren dit vanuit het feit dat:

- dit heeft te maken met de verschillende ontwikkelfases waarin de teams zitten, er zijn te weinig onderlinge raakvlakken;
- als het gaat om strategie en ontwikkeling ligt alles volledig in de context van het eigen bewakingsgebied;
- de onderlinge geografische afstand;
- de focus ligt op dit moment binnen het eigen team;
- het team van teamchefs nog relatief kort bij elkaar is;
- er geen meerwaarde van wordt ingezien.

Met het ontbreken van een strategische consensus, een 'shared understanding and common commitment', is niet voldaan aan een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle uitvoering van de strategie (Floyd, 1992b).

Het ontbreken van een informeel netwerk en in het gevolg daarvan het ontbreken van een onderlinge informele dialoog over de strategie, verwachte werkzaamheden en strategische invloed, beperkt het ontstaan van collectieve betekenisconstructies. Deze onderlinge dialoog is voor de middenmanagers belangrijk in hun samenwerking om hun strategische rol te kunnen uitvoeren (Batelaan, 1993; Robbins, 1989; Eschbach, 1999:22). Maar deze dialoog is eveneens belangrijk voor het hogere management om daarbij 'aan te haken' en in gezamenlijke dialoog te komen tot de uitvoering van een succesvolle verandering (Homan, 2005:128).

Uit de onderzoeksresultaten kan worden vastgesteld dat de vormgeving van een geplande organisatieverandering de strategische rol van de middenmanagers beïnvloedt.

Er is vanuit het hogere management geen aandacht voor de strategische waarde van het middenmanagement, ondersteuning en legitimatie van het proces van betekenisgeving, het betrekken van het middenmanagement in het strategisch denken. Met strak gestructureerde, geformaliseerde en gecentraliseerde besluitvorming bij het topmanagement, het niet investeren in interventies die een strategische consensus en een informele onderlinge dialoog bevorderen wordt de strategische invloed van de middenmanagers in opwaartse richting beperkt en richten de middenmanagers zich op het ontwikkelen op het operationele niveau. Hoewel de vormgeving van de geplande organisatieverandering de strategische rol van de middenmanager beïnvloedt, ontbreekt het aan een 'tegenbeweging' bij de middenmanagers. De middenmanagers richten zich teveel op het ontwikkelen op het operationele niveau, investeren weinig in horizontale en verticale dialoog (netwerken) en zijn nog niet allemaal gericht op het strategisch meedenken.

Uit dit onderzoek blijkt dat er nog steeds sprake is van scheiding tussen de formulering en uitvoering van de strategie, de middenmanager niet wordt gezien als een belangrijke 'linking pin' (Floyd, 1996) tussen het hogere management en het operationele niveau of als een belangrijke actor in de ontwikkeling van strategische veranderingen (Balogun, 2005). Hoewel de implementatierol niet als belangrijkste rol naar voren komt, blijft in deze casus de belangrijkste taak van de middenmanager die van uitvoerder van een veranderstrategie. De strategische rol van de middenmanager is daarbij beperkt. Met een dergelijke aanpak wordt de kans op verbeterde besluitvorming en een verbeterde strategie niet verhoogd. Als de middenmanagers beperkt worden in de uitvoering van hun strategische rol kunnen strategische problemen en kansen pas worden herkend als deze door het topmanagement worden waargenomen (Fredericson, 1986). Dit maakt het moeilijker om in te spelen op veranderende omstandigheden. Uiteindelijk leidt dit niet tot verbeterde besluitvorming en strategie.

5.2. Discussie

Een verklaring voor bovenstaande kan verband houden met de organisatiestructuur. Frederickson (1986) stelt dat een bureaucratie een hoge mate van centralisatie en formalisatie kent. De organisatiestructuur heeft daarmee invloed op de (verander)strategie. De nieuwe organisatiestructuur van de politie kan worden gekwalificeerd als een lijn-staf organisatie. De taken zijn verdeeld over functionele afdelingen. Belangrijke besluiten worden centraal genomen waarbij de staf een belangrijke adviserende en ondersteunende rol speelt (Inrichtingsplan Nationale Politie 2011:9-10). De organisatieverandering is vormgegeven vanuit een scheiding van strategieformulering en –uitvoering, een top-down aanpak, strak gestructureerd en geformaliseerd. De geplande organisatieverandering kent daarmee evenals de organisatiestructuur een hoge mate van centralisatie van besluitvorming, een hoge mate van formalisatie (regels, procedures en instructies om het gedrag te sturen) en een complexe structuur bestaande uit vele onderling afhankelijke delen en een geografische afstand tussen die delen. Deze dimensies zijn beperkend op de strategische rol van de middenmanagers (Batelaan, 1993; Robbins, 1989; Eschbach, 1999).

Volgens Weick (1995), Homan (2005), Tensaki (2003) en Balogun (2007) is de dialoog in de informele netwerken belangrijk om te komen tot collectieve betekenisconstructies en gedragspatronen. Deze processen blijken bij organisatieveranderingen een belangrijke rol te spelen en van invloed te zijn op de gewenste uitkomsten van een verandertraject (Balogun, 2005:1576). De beperkte samenwerking en de afwezigheid van een informeel netwerk en daarmee van een informele onderlinge dialoog zou dan kunnen leiden tot meer invloed van het topmanagement en meer kans dat de gewenste uitkomsten van het verandertraject werkelijkheid worden. Het perceptieproces tussen de opdracht van het management en de feitelijke gedragsveranderingen (Homan, 2005:24-25) is hier, vanwege het ontbreken van een onderlinge informele dialoog bij de middenmanagers, geen grote interveniërende factor.

Bovenstaande verklaring gaat uit van een invloed vanuit de organisatiestructuur op de ontwerp- en ontwikkelaanpak in de geplande organisatieverandering, maar zou ook verklaard kunnen worden vanuit het feit dat de championingrol vanuit de middenmanagers per definitie minder aandacht krijgt. Deze rol is namelijk sterk verbonden met het innovatieproces van een organisatie (Floyd, 1996:67) en kan minder passen binnen een organisatieverandering waarbij alle aandacht al is gericht op de veranderingen. Deze verklaring lijkt ook te worden ondersteund vanuit de onderzoeksresultaten waaruit blijkt dat de middenmanagers keuzes maken in de verwachte werkzaamheden.

Vanuit de ontwerpaanpak is de organisatiestructuur neergezet en vanuit de ontwikkelaanpak wordt ingezet op het effectueren en optimaliseren van de nieuwe structuren, het harmoniseren van werkwijzen en basissystemen en het verder bereiken van de gewenste cultuur, gedrag en leiderschap. Dit is ook wat er werkelijk gebeurt. Daarnaast is de landelijke strategie vertaald naar district- en teamniveau. Over deze vertaling is bij alle middenmanagers een gedeelde consensus. De 'implementatiekloof' tussen wat het topmanagement wil realiseren en wat er werkelijk gebeurt (Floyd, 1996:120) lijkt daarmee niet groot te zijn.

Deze casus geeft meer zicht op hoe managers, buiten het topmanagement, in een geplande organisatieverandering met hun strategische rollen omgaan en hoe de vormgeving van een geplande organisatieverandering het handelen van de middenmanagers beïnvloedt. Hoewel in deze casus de implementatierol niet als belangrijkste rol naar voren komt, is de traditionele rol van de middenmanager als uitvoerder van een veranderstrategie, ook binnen een bureaucratie, nog steeds een belangrijke en geldige factor.

5.3. Aanbevelingen voor de praktijk

In de ontwikkelfase van een gepland verandertraject met een minder concrete strategie is het belangrijk om de strategische rol van de middenmanagers en specifiek hun opwaartse strategische invloed niet te marginaliseren, maar juist een klimaat te scheppen waarin de middenmanagers hun strategische invloed ten volle kunnen aanwenden.

Deze fase vraagt om een meer faciliterende en motiverende rol van de managers boven het niveau van de middenmanagers, maar vooral ook van het topmanagement. Naast een veranderende rol van het (top)management vraagt dit ook om interventies die de dialoog met het hogere management en de niveaus hierboven stimuleren.

Het management zal ook moeten investeren in interventies die het voor de middenmanagers mogelijk maken om een informeel netwerk te kunnen opbouwen waarin zij een informele dialoog tot stand kunnen brengen. Hierdoor kunnen collectieve betekenisconstructies en spontane veranderprocessen ontstaan die de kans verhogen op een betere besluitvorming, betere strategie en uiteindelijk betere prestaties.

Voor de middenmanagers is er ook een veranderopgave. Deze opgave is gelegen in het verbeteren van hun strategische vaardigheden (strategisch inzicht en strategische capaciteiten), investeren in de horizontale (onderlinge) en verticale dialoog met het hogere management, het investeren in het begrijpen van de organisatie- en verandercontext en de strategie.

5.4. Aanbevelingen voor verder onderzoek

De doelstelling van dit onderzoek is om meer kennis toe te voegen aan de nog onderontwikkelde theorievorming over de rol en invloed van een geplande organisatieverandering en van de managers buiten het topmanagement niveau op de strategievorming. Dit onderzoek heeft zich, vanuit een constructionistische benadering verkennend en beschrijvend, gericht op de relatie tussen een gepland verandertraject en de strategische rollen van de middenmanagers. Zoals eerder aangegeven kent deze vorm van onderzoek beperkingen. Een belangrijke beperking is dat het onderzoek is gedaan binnen één organisatie en binnen deze organisatie binnen één district. Tevens is het onderzoek gehouden binnen een specifieke organisatiecontext.

De resultaten zijn daarmee niet zonder meer te generaliseren naar andere (overheids-) organisaties. De onderzochte doelgroep is van beperkte omvang geweest. Het is daarbij aan te bevelen vervolgonderzoek uit te voeren binnen andere overheidsorganisaties en daarbij een grote doelgroep te betrekken.

Niet alleen centralisatie en formalisatie zijn van invloed op de (verander)strategie en daarmee op de strategische rollen van middenmanagers, maar mogelijk ook andere dimensies uit de organisatiecontext zoals: de complexiteit van de organisatie, de cultuur, de (informele) communicatie, controle, leiderschapsstijlen, de externe omgeving en machtsprocessen. Vervolgonderzoek zou dan ook op deze dimensies gericht kunnen zijn.

LITERATUUR

- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M. Peter, V., Velden, T. van der & Goede, M. de (2013). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Balogun, J. & Hope Hailey, V. (2008). *Exploring Strategic Change*. Harlow: Pearson Education.
- Balogun, J. (2007). The practice of organizational restructuring. *European Management Journal*, 25 (2), 81-91.
- Balogun, J. (2006). Managing Change: Steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes. *Long Range Planning*, 39 (1), 29-49.
- Balogun, J. & Johnson, G. (2005). From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient. *Organization Studies*, 26 (11), 1573-1601.
- Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management*, 14, 69-83.
- Batelaan, V.J. (1993). *Organizational Culture and Strategy. A study of cultural influences on the formulation of strategies, goals, and objectives in two companies*. Amsterdam: Thesis Publishers.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of Change. *Harvard Business Review*, 2000, May-June.
- Beer, M., Eisenstat, R.A. & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, 68, 158-166.
- Boeije, H., Hart, H., 't. & Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom.
- Boonstra, J.J. & Caluwé, L.I.A. de (2006). Intervenieren en veranderen. Zoeken naar betekenis in interacties. *Management en Organisatie*, 2006 (3/4), 5-33.
- Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Universiteit van Amsterdam.
- Geraadpleegd 8 januari 2015 van <http://dare.uva.nl/record/1/427004>
- Boonstra, J.J. (1991). *Integrale organisatieontwikkeling. Vormgeven aan veranderingsprocessen*. Utrecht: Lemma.
- Bouwen, R. (1994). Onderzoek als interventie en interventie als onderzoek. *Gedrag en Organisatie*, 7 (6), 367-387.
- Burgelman R.A. (1983). A Model of the Interaction of Strategic Behaviour, Corporate Context, and the Concept of Strategy. *Academy of Management Review*, 8 (1), 61-70.
- Caluwé, L. de & Vermaak, H. (2014). *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Vakmedianet.

Cozijnsen, A.J. & Vrakking W.J. (2003). *Handboek Verandermanagement. Theorieën en strategieën voor organisatieverandering*. Deventer: Kluwer.

Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.

Elshout, P.F.M. (2006). *Middenmanagement. Functie in ontwikkeling*. Tilburg: Universiteitsdrukkerij

Eschbach, C. & Volberda, H.W. (1999). De strategische rol van het middenkader. *Management en Organisatie*, 1999 (5), 7-29.

Floyd, S.W. & Wooldridge, B. (2000). *Building Strategy from the Middle. Reconceptualizing Strategy Process*. London: Sage Publications, Inc.

Floyd, S.W. & Wooldridge, B. (1997). Middle management's Strategic Influence and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 34 (3), 465-485.

Floyd, S.W. & Wooldridge, B. (1996). *The Strategic Middle Manager. How to create and sustain competitive advantage*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Floyd, W.F. & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Perspectives*, 8, 47-57.

Floyd, S.W. & Wooldridge, B. (1992b). Managing strategic consensus: the foundation of effective implementation. *Academy of Management Executive*, 6 (4), 27-39.

Floyd, S.W. & Wooldridge, B. (1992). Middle Management Involvement in Strategy and Its Association with Strategic Type: A Research Note. *Strategic Management Journal*, 13, 153-167

Frederickson J.W. (1986). The Strategic Decision Process and Organizational Structure. *Academy of Management Review*, 11 (2), 280-297.

Gastelaars, M. (2013). How public middle managers relate to the institutional values their organizations represent. In P. Leisink e.a. (Eds.), *Managing social issues. A public values perspective* (pp. 183-201). Cheltenham (UK): Edward Elgar.

Ghauri, P. (2004). Designing and Conducting Case Studies in International Business Research. In R. Marschan-Peikkari & C. Welch (Red.). *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Hermkens, F., Dolmans, S. & Romme, G. (2014). *Hitting, fielding and pitching at the same time: the role of middle managers in change management*. Paper presented at the 9th Colloquium on organizational change and development, Essen, 12-13 september 2014.

Hrebiniak, L.G. (2008). *Making Strategy Work. Leading Effective Execution and Change*. Harlow: Pearson Education.

- Homan, T. (2011). *ChangeMirror. Meetinstrument en feedbackmethode voor het faciliteren van organisatieverandering*. Open Universiteit Nederland.
- Homan, T. (2008). De binnenkant van organisatieverandering. In *HRM in de praktijk* aflevering 42b. Alphen aan de Rijn: Kluwer. Geraadpleegd 22 december 2014 van <http://www.ou.nl/Docs/Faculteiten/MW/artikelen%20Thijs%20Homan/IP%2042%20thijs%20homan.pdf>
- Homan, Th. H. (2006). *Wolkenridders. Over de binnenkant van organisatieverandering*. Geraadpleegd 23 december 2014 van <http://thijs-homan.nl/wp-content/uploads/2014/02/oratie-thijs-homan-Wolkenridders.pdf>
- Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica. Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: Sdu.
- Huy, Q.N. (2002). Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The contribution of Middle Managers. *Administrative Science Quarterly*, 47, 31-69.
- Huy, Q.N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, 79, 72-79.
- Kanter, R.M. (2004). The middle manager as innovator. *Harvard Business Review*, 82, 1-15.
- Kuipers, B.S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J. & Voet, J., van der. (2014). The Management of Change in Public Organizations: A Literature Review. *Public Administration*, 92 (1), 1-20.
- Kuyvenhoven, R., & Buss, C. W. (2011). A normative view of the role of middle management in the implementation of strategic change. *Journal of Management & Marketing Research*, 81-14. Geraadpleegd 22 juli 2016 van www.aabri.com/manuscripts/11809.pdf
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Man, H. de (2011). *Hedendaags organiseren: spanning tussen paradigma's*. Heerlen: Organisatiekunde faculteit Managementwetenschappen Open Universiteit.
- Mastenbroek, W. (1997). *Verandermanagement*. Heemstede: Holland Business Publications.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of knowledge creation. *Organization Science*, 5, 14-37
- Nonaka, I. (1988). Toward Middle-Up-Down management; Accelerating Information Creation. *Sloan Management Review*, 29 (3), 9-18.
- O'Shannassy, T. (2003). Modern strategic management: balancing strategic thinking and strategic planning for internal and external stakeholders. *Singapore Management Review*, 25 (1), 53-67.
- Otto, M., Vermeulen, T., Dresmé, M. & Butz, N. (2015). Middenmanagement over slaagfactoren voor organisatieverandering. *Management & Organisatie*, 4, juli/augustus 2015, 20-41.
- Peters, J. & Pouw, J. (2008). *Intensieve menshouderij. Hoe kwaliteit oplost in rationaliteit*. Schiedam: Scriptum.

Realin, J.D. & Cataldo, C.G. (2011). Whither middle management? Empowering interface and the failure of organizational change. *Journal of Change Management*, 11, 481-507.

Robbins, S. (1989). *Organizational Behavior, concepts, controversies and applications*. New Jersey: Prentice Hall

Rooij, de, J.P.G. (2009). *Commitment van middenmanagers. Onderzoek onder middenmanagers in het vo en mbo*. Tilburg: IVA

Schuringa, L. (2001). *Omgaan met diversiteit. Een uitdaging*. Soest: Uitgeverij H. Nelissen.

Smaling, A. (2006). *De probleemstelling bij kennisgericht en praktijkgericht onderzoek*.

Geraadpleegd 20 april 2015 van

http://www.boomlemmatijdschriften.nl/tijdschrift/KWALON/2006/1/KWALON_2006_011_001_002

Stoker, J. (2005). *Leiderschap verandert*. Rede bij aanvaarding ambt bijzonder hoogleraar.

Rijksuniversiteit Groningen. Geraadpleegd 10 november 2016 van

[http://www.rug.nl/research/portal/publications/leiderschap-verandert\(df3898ea-5b91-458d-9a6b-f35e7d68ec3c\).html](http://www.rug.nl/research/portal/publications/leiderschap-verandert(df3898ea-5b91-458d-9a6b-f35e7d68ec3c).html)

Strikwerda, J. (2005). De marginalisering van change management. *Holland Management Review*, 22 (101), 17-31.

Tenkasi, R.V. & Chesmore, M.C. (2003) Social networks and planned organizational change. The impact of strong network ties on effective change implementation and use. *The Journal of Behavioral Science*, 39 (3), 281-300.

Thompson, J.D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.

Valentino, C.L. (2004). The role of middle managers in the transmission and integration of organizational culture. *Journal of Healthcare Management*, 49, 393-404.

Verra, G.J. (2001). *Methodeleer: grondbeginselen van wetenschappelijk onderzoek*. Utrecht: Lemma.

Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Lemma.

Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16 (4), 409-421.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. London: Sage.

Weide, J.P., van der & Wilderom, C.P.M. (2004). Deromancing Leadership: what are the behaviours of highly effective middle managers? *International Journal of Management Practice*, 1 (1), 3-18.

Wierdsma, A. (2005). *Co-creatie van verandering*. Delft: Eburon

Wooldridge, B., Schmid, T. & Floyd, S.W. (2008). The middle management perspective on strategy process: contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, 34, 1190-1221.

Wooldridge, B. & Floyd, S.W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11, 231-241.

Zwaan, A.H., van der (1995). *Organisatie-onderzoek: leerboek voor de praktijk; het ontwerp van onderzoek in organisaties*. Assen: Van Gorcum.

OVERIGE INFORMATIE

Toespraak door minister Opstelten ter gelegenheid van 'Dag 1': officiële start Nationale Politie. Den Haag, Ridderzaal, 3 januari 2013. Geraadpleegd 7 januari 2015 van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/toespraken/2013/01/03/dag-1-officiële-start-nationale-politie>

Realisatieplan Nationale Politie 2012. Geraadpleegd 7 januari 2015 van <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2012/12/07/realisatieplan-nationale-politie.html>

BIJLAGEN

1. Overzicht uitvoering documentonderzoek
2. Interviewprotocol
3. Politieorganisatie- organogrammen
4. Vragenlijst strategische rollen
5. Lijst verwachte werkzaamheden
6. Lijst uitgangspunten, doelen en strategie organisatieverandering



Bijlage 1 Documentonderzoek

In deze bijlage wordt een overzicht gegeven van de gebruikte documenten en ontsluiting van de documenten (1) en een overzicht van de analyse van het documentonderzoek (2).

1. OVERZICHT GEBRUIKTE DOCUMENTEN EN ONTSLUITING

- **Uitvoeringsprogramma Vorming Nationale Politie. Een startdocument.**
Den Haag, 31 maart 2011
Ministerie van Veiligheid en Justitie
Directoraat-generaal Politie i.o.
Internet. Geraadpleegd op 15 juli 2015 van:
<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/richtlijnen/2011/03/31/uitvoeringsprogramma-vorming-nationale-politie.html>
Bij Rijksoverheid.nl. Zoekterm 'nationale politie'
- **Programmaplan Nationale Politie. Waakzaam en dienstbaar.**
Den Haag, 19 september 2011
Internet. Geraadpleegd op 15 juli 2015 van:
<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2011/09/19/programmaplan-nationale-politie-waakzaam-en-dienstbaar.html>
[Bij Rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl). Zoekterm 'nationale politie'
- **Ontwerpplan Nationale Politie**
Kwartiermaker Nationale Politie
Januari 2012
Internet. Geraadpleegd op 25 juli 2015 van:
<https://www.politieacademie.nl/kennisenonderzoek/kennis/mediatheek/PDF/87654.pdf>
Bij Politieacademie.nl. Mediatheek. Zoekterm 'ontwerpplan nationale politie'
- **Inrichtingsplan Nationale Politie**
Nationale Politie
Vastgesteld door de minister van Veiligheid en Justitie
December 2012
Versie 3.0
Internet. Geraadpleegd 2 mei 2015 van:
<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2012/06/27/inrichtingsplan-nationale-politie.html>
Bij Rijksoverheid.nl. Zoekterm 'nationale politie'.
- **Realisatieplan Nationale Politie**
Nationale Politie
Vastgesteld door de minister van Veiligheid en Justitie
December 2012 Versie 3.0
Internet. Geraadpleegd 2 mei 2015 van:
<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2012/12/07/realisatieplan-nationale-politie.html>
Bij Rijksoverheid.nl. Zoekterm 'nationale politie'

- **Actualisatie Realisatieplan Nationale Politie**
Mei 2014
Internet. Geraadpleegd 25 september 2015 van:
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2014/06/11/actualisatie-realisatieplan-nationale-politie>
Bij Rijksoverheid.nl. Zoekterm 'actualisatie realisatieplan nationale politie'
- **Herijkingsnota**
Herijking realisatie van de nationale politie
31 augustus 2015
Ministerie van Veiligheid en Justitie
Internet www.rijksoverheid.nl. Geraadpleegd op 25 september 2015 van:
<https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/kamerstukken/2015/08/31/herijkingsnota-herijking-realisatie-van-de-nationale-politie/tk-bijlage-herijkingsnota.pdf>
Zoekterm 'herijking nationale politie'
- **Plan voor de herijking van de realisatie Nationale politie**
31 augustus 2015
Nationale Politie
Internet www.rijksoverheid.nl Geraadpleegd op 25 september 2015 van:
<https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/rapporten/2015/08/31/tk-bijlage-rapport-plan-voor-de-herijking-van-de-realisatie-nationale-politie/tk-bijlage-rapport-plan-voor-de-herijking-van-de-realisatie-nationale-politie.pdf>
Zoekterm 'herijking nationale politie'
- **Deelrealisatieplan**
Nationale Politie 'De beste planning kan niet op tegen een dosis goed geluk'
20 februari 2013 Versie 0.94
Intranet Politie
Geraadpleegd 25 september 2015
Zoekterm 'nationale politie'
- **Verkiezingsprogramma VVD 'Orde op zaken' 2010-2014**
Internet. Geraadpleegd op 7 september 2015 van:
http://www.parlement.com/9291000/d/2010_vvd_verkiezingsprogramma.pdf
Via zoekterm 'verkiezingsprogramma VVD 2010'
- **Verkiezingsprogramma CDA 'Slagvaardig en samen' 2010-2015**
Internet. Geraadpleegd op 7 september 2015 van:
http://www.parlement.com/id/vie5kd3um06h/cda_en_tweede_kamerverkiezingen_2010
Via zoekterm 'verkiezingsprogramma CDA 2010'
- **Verkiezingsprogramma PVV 'De agenda van hoop en optimisme. Een tijd om te kiezen: PVV 2010-2015'**
Internet. Geraadpleegd op 7 september 2015 van:
http://www.parlement.com/9291000/d/2010_pvv_verkiezingsprogramma.pdf
Via zoekterm 'verkiezingsprogramma PVV 2010'
- **PvdA Verkiezingsprogramma Tweede Kamerverkiezingen 2012.**
Internet. Geraadpleegd op 24 september 2015 van:
http://www.pvda.nl/data/sitemanagement/media/PvdA_verkiezingsprogramma_120912.pdf
Zoekterm 'verkiezingsprogramma PVDA 2012'

- **Regeerakkoord kabinet Rutte I 2010-2012**
Internet. Geraadpleegd op 15 juli 2015 van:
http://www.parlement.com/id/vij7e8jky5lw/kabinet_rutte_i_2010_2012
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2010/09/30/regeerakkoord-vvd-cda>
Via Spelier, R. (2011) Onderweg naar nationale politie?! Een reconstructie van de besluit- en beleidsvorming in de periode 1993-2010 over het politiebestedel in Nederland.
<http://www.maatschappijveiligheid.nl/wordpress/wp-content/uploads/2012/12/spelier.pdf>
Zoekterm 'regeerakkoord VVD-CDA'
- **Coalitie akkoord kabinet Rutte II 2012 – heden**
Internet. Geraadpleegd op 15 juli 2015 van:
http://www.parlement.com/id/vj47glycfix9/kabinet_rutte_ii_2012_heden
<https://www.rijksoverheid.nl/regering/documenten/rapporten/2012/10/29/regeerakkoord>
Via Spelier, R. (2011) Onderweg naar nationale politie?! Een reconstructie van de besluit- en beleidsvorming in de periode 1993-2010 over het politiebestedel in Nederland.
<http://www.maatschappijveiligheid.nl/wordpress/wp-content/uploads/2012/12/spelier.pdf>
Zoekterm 'regeerakkoord 2012'
- **Brief van Minister Veiligheid en Justitie aan de voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal, datum 14 december 2010, betreffende Regeerakkoord 'Vrijheid en Verantwoordelijkheid': politie**
Internet. Geraadpleegd op 15 juli 2015 van:
<http://www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/brieven/2010/12/14/brief-tweede-kamer-vorming-van-de-nationale-politie/brief-politie.pdf>
Via Spelier, R. (2011) Onderweg naar nationale politie?! Een reconstructie van de besluit- en beleidsvorming in de periode 1993-2010 over het politiebestedel in Nederland.
<http://www.maatschappijveiligheid.nl/wordpress/wp-content/uploads/2012/12/spelier.pdf>
Zoekterm 'nationale politie'

2. ANALYSE DOCUMENTONDERZOEK

Het documentonderzoek moet antwoord geven op deelvraag 2: *'Hoe is de organisatieverandering vorm gegeven?'* Onderzocht zijn de volgende begrippen:

Begrippen uit de operationalisatie	Topics
2.1. Vormgeving geplande organisatieverandering	<ul style="list-style-type: none"> • Omvang en aard van de organisatieverandering • Vaste bestanddelen • Veranderstrategie, ontwerpen of ontwikkelen • Invloed topmanagement met betrekking tot initiëring, sturing en controle • Betrokkenheid strategieformulering
2.2. Strategische rollen / werkzaamheden	<ul style="list-style-type: none"> • Werkzaamheden genoemd in hoofdstuk 3, paragraaf 3.4.1. onder C, tabel 2. • Deze werkzaamheden hebben in de onderzochte documenten een directe relatie met de topics: leiding, leidinggeven, leiderschap en teamchef
2.3. Uitgangspunten, doelen en strategie	<ul style="list-style-type: none"> • Aanleiding / redenen van de verandering • Doelen • Wijze van bereiken doelen
2.4. Investerings strategische consensus	<ul style="list-style-type: none"> • Interventies (communicatie, dialoog, workshops, informatie-uitwisseling, inzet van middelen die middenmanagers nodig hebben, beloning van het juiste gedrag)

2.1. DE VORMGEVING VAN DE GEPLANE ORGANISATIEVERANDERING

Begrippen uit de operationalisatie	Topics
Vormgeving van de geplande organisatieverandering	2.1.1. Omvang en aard van de organisatieverandering 2.1.2. Vaste bestanddelen 2.1.3. Veranderstrategie, ontwerpen of ontwikkelen 2.1.4. Invloed topmanagement met betrekking tot initiëring, sturing en controle 2.1.5. Betrokkenheid strategieformulering

2.1.1. De omvang en aard van de organisatieverandering

Omvang

De omvang van een organisatieverandering kan worden getypeerd als een transformatie of een aanpassing.

De organisatieverandering wordt in de onderzochte documenten benoemd als een complex veranderproces van ongekenne omvang, ingrijpend, een bestelwijziging met veranderingen in de organisatiestructuur, organisatorische en bestuurlijke aspecten, werkwijze, wijze van samenwerken (cultuur) en veranderingen in cultuur, gedrag en leiderschap (1) (3) (4) (6) (7) (8). De verandering raakt de visie, strategie, structuur, interne en externe samenwerkingsrelaties, werkprocessen en – systemen van de organisatie (5). Aangegeven wordt dat deze ingrijpende wijzigingen leiden tot een veranderproces dat wordt getypeerd als een ‘transitie’ (5) (8). Aangegeven wordt dat in de uitvoering de impact groot zal zijn en betrekking zal hebben op alle medewerkers (2).

(1) Uitvoeringsprogramma Vorming Nationale Politie 2011:13; (2) Ontwerpplan Nationale Politie 2012:5; Inrichtingsplan Nationale Politie 2012:22; Realisatieplan Nationale Politie 2012:6; (3) Ontwerpplan Nationale Politie 2012:8; (4) Ontwerpplan Nationale Politie 2012:16; (5) Ontwerpplan Nationale Politie 2012:16; (6) Inrichtingsplan Nationale Politie 2012:27; (7) Inrichtingsplan Nationale Politie 2012:37; (8) Realisatieplan Nationale Politie 2012:36.

Aard

De aard van de organisatieverandering betreft de wijze waarop de verandering wordt geïmplementeerd. Dit kan in een relatief korte tijd (big bang) of stap voor stap in een meer ontwikkelend proces (incrementeel).

De tijd die voor de organisatieverandering wordt uitgetrokken neemt, naar mate de organisatieverandering verder vorm krijgt, toe.

In het Uitvoeringsprogramma Vorming Nationale Politie (2011) en het Programmaplan Nationale Politie is er sprake van een definitie-, ontwerp- en realisatiefase van drie jaar, waarin twee jaar is opgenomen voor de realisatiefase (9).

In het Ontwerpplan Nationale Politie(2012), het Inrichtingsplan Nationale Politie (2012) en het Realisatieplan Nationale Politie (2012) is de realisatiefase vijf jaar. De realisatiefase start na het inwerking treden van de nieuwe Politiewet (10) (11). In de eerste twee jaar worden de structuurveranderingen doorgevoerd, de personele reorganisatie en de daarmee samenhangende aanpassingen op het gebied van cultuur, gedrag en leiderschap. De overige drie jaar worden gebruikt voor het effectueren en optimaliseren van de nieuwe structuren, het harmoniseren van werkwijzen en basissystemen en het verder bereiken van de gewenste cultuur, gedrag en leiderschap (11). In de Herijkingsnota (2015) is de eerste twee jaar waarin de structuurveranderingen worden doorgevoerd verlengd met drie jaar tot in totaal vijf jaar (12).

Het veranderproces wordt getypeerd als een ‘transitie met een korte doorlooptijd’ (14)

Wanneer de nieuwe Politiewet van kracht wordt ('Dag 1') worden de sturingslijnen omgezet en is er sprake van één korps waarin alle medewerkers zijn ondergebracht, met een nieuwe topstructuur van één Korpschef (15).

(9) Uitvoeringsprogramma Vorming Nationale Politie 2011:5; Programmaplan Nationale Politie 2011:7; (10) Programmaplan Nationale Politie 2011:21; (11) Ontwerpplan Nationale Politie 2012:7; Ontwerpplan Nationale Politie 2012:16; Inrichtingsplan Nationale Politie 2012:13; Realisatieplan Nationale Politie 2012:36; Inrichtingsplan Nationale Politie 2012:26; Realisatieplan Nationale Politie 2012:13; (12) Herijkingsnota 2015:4; Herijkingsnota 2015:4; (13) Programmaplan Nationale Politie 2011:21; (14) Ontwerpplan Nationale Politie 2012:16; Realisatieplan Nationale Politie 2012:36; (15) Uitvoeringsprogramma Vorming Nationale Politie 2011:15; Programmaplan Nationale Politie 2011:21; Realisatieplan Nationale Politie 2012:48

2.1.2. Vaste bestanddelen van een geplande verandering

Het verandertraject vorming Nationale Politie wordt beschreven in een vijftal documenten:

In het **Uitvoeringsprogramma Vorming Nationale Politie** (31 maart 2011) is uitgewerkt op welke wijze de Nationale Politie wordt vormgegeven (Realisatieplan Nationale Politie, december 2012:6). Het is een nadere uitwerking van de afspraken met betrekking tot de vorming van nationale politie vastgelegd in het regeer en gedoogakkoord van 30 september 2010 (Programmaplan Nationale Politie. Waakzaam en Dienstbaar, 19 september 2011:7).

Het **Programmaplan Nationale Politie** beschrijft de wijze waarop de Nationale Politie vorm wordt gegeven, inclusief de opdracht aan en taakverdeling tussen de kwartiermakers en wanneer, welke producten gereed zijn. Daarnaast wordt de ondersteuning van de Kwartiermaker Nationale Politie beschreven om invulling te geven aan diens opdracht en wordt ingegaan op de te treffen voorbereidende activiteiten om op 'dag 1' te kunnen functioneren als Nationale Politie (Programmaplan Nationale Politie. Waakzaam en Dienstbaar, 19 september 2011:7).

Het **Ontwerpplan Nationale Politie** (januari 2012) geeft een globale beschrijving van de vormgeving van de Nationale Politie. Het is een beeld van de gewenste situatie en vormt de basis voor het Inrichtingsplan dat in meer detail die gewenste toekomstige situatie beschrijft. Het plan beschrijft de missie, visie, strategie en de doorwerking daarvan in cultuur, gedrag en leiderschap. Tevens bevat het plan een globale beschrijving van de processen, de toekomstige hoofdstructuur van de organisatie van het Korps, de hoofdlijnen van de externe en interne sturing, medezeggenschap en collectieve belangenbehartiging (Ontwerpplan Nationale Politie, januari 2012:6).

In het **Inrichtingsplan Nationale Politie** (december 2012) wordt het Ontwerpplan nader uitgewerkt. Het Inrichtingsplan zal de structuur van het korps tot op het niveau van de eenheden bevatten en is de basis voor de voorbereiding van de personele transformatie. Daarnaast is het uitgewerkte sturingsmodel onderdeel van dit plan, wat betekent dat, gegeven de wettelijke verantwoordelijkheden, duidelijkheid bestaat over de invulling van de (operationele) sturing, de beleidscyclus, de beheerscyclus en de functionaliteit korpscontrolling (Ontwerpplan Nationale Politie, januari 2012:6).

Het **Realisatieplan Nationale Politie** (december 2012) behelst een concrete uitwerking van de activiteiten die, met het oog op de vorming van het politiekorps, worden uitgevoerd in de twee jaar vanaf de datum van inwerkingtreding van de nieuwe Politiewet. Ook wordt de ontwikkel- en veranderstrategie nader uitgewerkt. Daarbij wordt specifiek aandacht besteed aan de cultuurverandering die de eenwording van de politie met zich meebrengt (Ontwerpplan Nationale Politie, januari 2012:7).

In het Uitvoeringsprogramma Vorming Nationale Politie, het Programmaplan Nationale Politie en het Realisatieplan Nationale Politie worden alle vaste bestanddelen van een geplande organisatieverandering benoemd en uitgewerkt. In het Ontwerpplan Nationale Politie en het Inrichtingsplan Nationale Politie staat de structuur van de inrichting centraal, maar is er eveneens aandacht voor de uitkomsten, communicatie en de context (Inrichtingsplan Nationale Politie).

Het gehele veranderproces wordt, in alle fases, gestuurd op basis van een programmaplaning, tijdlijnen, resultaten, centrale veranderprogramma's, projecten in de lijnorganisatie en veranderactiviteiten die vallen binnen de lijnverantwoordelijkheid, onder leiding en coördinatie van een programmaorganisatie (voorbereidings- en ontwerpfase) of een Regieteam Realisatie (realisatiefase).

In het Ontwerpplan en Inrichtingsplan Nationale Politie is de organisatiestructuur uitgewerkt. Dit betreft een uitwerking van alle onderdelen van de Nationale Politie qua organisatiestructuur, kerntaken, inrichting (Korpsleiding, Staf Korpsleiding, Eenheden, districten, basisteams en overige regionale diensten) en sterkteverdeling per onderdeel.

2.1.3. Veranderstrategie, ontwerpen of ontwikkelen

Veranderstrategie

De veranderstrategie kent een gefaseerde benadering, definitie-, ontwerp- en realisatiefase waarbij de nationale politie stap voor stap wordt gerealiseerd (16)

Het Programmaplan Nationale Politie geeft aan:

De hoofdlijn van het veranderprogramma is de ontwikkeling van organisatieontwerp dat zich geleidelijk ontwikkelt van grof naar fijn. Het wordt geen 'big bang' en geen 'klassieke organisatieverandering met een vooraf ontwerpen gedetailleerd 'grand design' voor de gehele organisatie dat in een beperkt tijdsbestek volledig wordt uitgevoerd. Er wordt geprioriteerd, wordt flexibiliteit ingebouwd, breed draagvlak worden gezocht en maximaal gebruik gemaakt van de kennis van de medewerkers van de politiemedewerkers (17).

De verandering wordt getypeerd als een transitie met een korte doorlooptijd, (18) (19) met de kenmerken:

- het vernieuwen van het bestaande;
- een ingrijpende verandering;
- een verandering die de visie, strategie, structuur, cultuur, interne en externe; samenwerkingsrelaties, werkprocessen en –systemen van de organisatie raakt;
- de missie, de producten en afnemers blijven onveranderd;
- de huidige situatie is in grote lijnen bekend, evenals de veranderdoelen;
- de contouren van de nieuwe situatie zijn bekend, de precieze weg daar naar toe nog niet (18).

De veranderstrategie op hoofdlijnen omvat het element 'ontwerpen en (participatief) ontwikkelen' (18) (19), gefaseerd veranderingen met collectieve mijlpalen en lijnsturing en project- en programmasturing (19). De verandering wordt deels ontworpen en deels vanuit en met de praktijk samen (participatief) en werkenderwijs ontwikkeld (18) (19). In de eerste stadia van het veranderproces ligt het accent op ontwerpen, waarna het steeds meer komt te liggen op ontwikkelen (18) (19). Er is sprake van zowel een ontwerpmodus als een ontwikkelmodus (19)

Kernbegrippen bij ontwerpen zijn: 'top-down', nauwkeurig omschreven, nadruk op individuele verantwoordelijkheid, uniformiteit bij implementatie.

Onder ontwikkelen wordt verstaan: 'bottom-up', op hoofdlijnen omschreven, nadruk op de kracht van het collectief, leren bij en van implementatie in specifieke contexten (18) (19)

Gegeven de enorme schaal van het veranderproces zijn de doorlooptijden relatief kort en is de tijdsdruk op het proces navenant hoog (19). Er wordt een prioritering en fasering aangebracht in de te bereiken doelen. In de eerste periode van twee jaar na 'Dag 1' is een set geprioriteerde doelen en bijbehorende mijlpalen vastgesteld. Voor de periode van drie jaar daarna vindt opnieuw een prioritering en planning van de aan te pakken veranderdoelen plaats (19).

Om de veranderingen te kunnen realiseren wordt er gebruik gemaakt van de lijnorganisatie en de project- of programmaorganisatie (tijdelijke hulpstructuur). Het realiseren van veranderingen via de lijnorganisatie zien op resultaten 'wat gaan we bereiken'. Bij de veranderingen via de project- of programmaorganisatie ligt het accent op planmatig veranderen onder sterke centrale regie. Zowel het resultaat als het proces is vooraf bepaald (19).

In het veranderproces is sprake van een reorganisatieregim.

Van het ene moment op het andere. Op het moment dat de Politiewet 2012 van kracht wordt, houden alle politieregio's en daarmee de regionale politiekorpsen en andere onderdelen op te bestaan. Dit betekent dat alle medewerkers vanaf het moment waarop de Politiewet van kracht wordt één en dezelfde werkgever hebben. De korpschef is vanaf dat moment het gezag dat ervoor moet zorgen dat alle medewerkers bij de inrichting van de Nationale Politie dezelfde rechten (en plichten) hebben.

Eén instapmoment voor iedereen Alle medewerkers opnieuw moeten worden geplaatst en, voor zover hun eigen functie niet terugkeert in de nieuwe situatie, worden herplaatst.

(16) Uitvoeringsprogramma Vorming Nationale Politie 2011:5; (17) Programmaplan Nationale Politie 2011:21; (18) Ontwerpplan Nationale Politie 2012:16; Ontwerpplan Nationale Politie 2012:18; (19) Realisatieplan Nationale Politie 2012:36; Realisatieplan Nationale Politie 2012:37; Realisatieplan Nationale Politie 2012:38; Realisatieplan Nationale Politie 2012:39; Realisatieplan Nationale Politie 2012:42

Ontwerpen of ontwikkelen

De kwartiermaker (beoogd korpschef) krijgt de kwartiermakersopdracht die leidend is bij het vormgeven en realiseren van de Nationale Politie. De kwartiermaker voorziet in een inrichtingsplan en realisatieplan (20).

Uit het Uitvoeringsprogramma vorming Nationale Politie, het Programmaplan, Ontwerpplan, Inrichtingsplan en Realisatieplan Nationale Politie komt naar voren dat de vorming van het nationale politiekorps bestaat uit een ontwerp- en voorbereidingsfase en een realisatiefase.

De Nationale Politie is in het regeer- en gedoogakkoord van 30 september 2010 aangekondigd. *'Er komt een nationale politie onder verantwoordelijkheid van de minister die belast is met de zorg voor veiligheid. De minister wordt eindverantwoordelijk voor het beheer. Er komen tien politieregio's waarbij de grenzen van de tien arrondissementen van de gerechtelijke kaart leidend zijn. Het wetsvoorstel tot wijziging van de Politiewet (30880) wordt aangepast aan het voorgaande'* (Regeerakkoord kabinet Rutte I 2010:41).

Ook het tweede kabinet Rutte (2012) (VVD en PVDA) zet de komst van de nationale politie door.

Eindverantwoordelijk voor de vorming van de Nationale Politie is de minister van Veiligheid en Justitie en de beoogde korpschef is verantwoordelijk voor de organisatie invulling en voorbereiding binnen de gegeven opdracht en kaders (21). De minister van Veiligheid en Justitie voert de centrale regie (22).

Er is sprake van gefaseerd veranderen met collectieve mijlpalen vanuit een prioritering en fasering in de te bereiken doelen. Er is sprake van geprioriteerde doelen en bijbehorende mijlpalen (19). Er wordt gestuurd op resultaten. Eenheden dienen te voldoen aan het bereiken van de doelen op basis van de collectieve mijlpalen, waarbij wordt aangegeven dat sneller mag, langzamer niet

Bij veranderingen via een project of programmaorganisatie ligt het accent op planmatig veranderen onder sterke centrale regie. Zowel het resultaat (wat gaan we bereiken) als het proces (hoe gaan we dat doen) is vooraf bepaald (19). Ook in de ontwikkelmodus is sprake van ontwerpen (19).

De organisatieonderdelen dienen op een eenduidige wijze te worden opgebouwd aan de hand een set van inrichtingscriteria mede op basis van ontwerpprincipes (24).

Er is sprake van een planmatige besturing, 'centraal ontwerpen waar dat beslist moet en binnen landelijke kaders decentraal ontwikkelen waar het kan en als één organisatie in praktijk brengen' Doelen worden gesteld en gepland en pas in het proces, samen met andere partijen, daadwerkelijk gerealiseerd (25).

In de Herijkingsnota wordt aangegeven dat gaandeweg het veranderproces duidelijk is geworden dat een reorganisatie van een dergelijke omvang zich niet jaren vooruit tot in detail laat plannen (26).

(19) Realisatieplan Nationale Politie 2012:36; Realisatieplan Nationale Politie 2012:37; Realisatieplan Nationale Politie 2012:38; Realisatieplan Nationale Politie 2012:39; Realisatieplan Nationale Politie 2012:42; (20) Programmaplan Nationale Politie 2011:9; (21) Uitvoeringsprogramma Vorming Nationale Politie 2011:6; (22) Uitvoeringsprogramma Vorming Nationale Politie 2011:6; Programmaplan Nationale Politie 2011:21; (23) Realisatieplan Nationale Politie 2012:10; (24) Ontwerpplan Nationale Politie 2012:28; (25) Realisatieplan Nationale Politie 2012:8; (26) Herijkingsnota 2015:8

2.1.4. Invloed topmanagement

Initiëring

1993 Een decentraal politiebestedel

In 1993 zijn de 148 gemeentelijke politiekorpsen en het Korps Rijkspolitie opgegaan in 25 regionale politiekorpsen en het Korps Landelijke Politiediensten. Na een reeks van evaluaties over het decentrale politiebestedel werd in 2005 vastgesteld dat de politie te verbrokkeld was, dat de samenwerking onvoldoende was en de politie als organisatie geen eenheid vormde. Met een aantal maatregelen werd geprobeerd het regionale bestel te verbeteren. In 2010 werd vastgesteld dat de samenwerking tussen de korpsen onvoldoende was gerealiseerd en dat de beoogde verbetering van het gemeenschappelijk functioneren van de politie niet was bereikt (27).

2010 Een nationaal politiebestedel

Drie politieke partijen VVD en CDA en de gedoog partij PVV met elk in hun verkiezingsprogramma een gewenste nationale politie (28). VVD en CDA, kabinet Rutte I, noteren in 2010 in het regeerakkoord (29): *'Veiligheid is een kerntaak van de overheid. Randvoorwaarde voor vrijheid en vertrouwen is een omgeving die niet onveilig is en waar geen gevoelens van onveiligheid heersen. Het moet veiliger worden op straten, in wijken en de openbare ruimte. Het daadkrachtig aanpakken van straatterror, overlast, intimidatie, agressie, geweld en criminaliteit vraagt om een zichtbaar, gezaghebbend en doortastend optreden van politie en justitie'*

'Er komt een nationale politie onder verantwoordelijkheid van de minister die belast is met de zorg voor veiligheid. De minister wordt eindverantwoordelijk voor het beheer. Er komen tien politieregio's waarbij de grenzen van de tien arrondissementen van de gerechtelijke kaart leidend zijn'.

Ook het tweede kabinet Rutte (2012) (VVD en PVDA) zet de komst van de nationale politie door (29).

De minister van Veiligheid en Justitie is eindverantwoordelijk voor het hele veranderproces. De DG Politie is tot aan de benoeming van de landelijke korpschef verantwoordelijk voor de vorming van de nationale politie. De kwartiermaker nationale politie (beoogde korpschef) is verantwoordelijk voor de organisatie-invulling en voorbereiding binnen de gegeven opdrachten en kaders (30).

Het veranderproces vindt plaats onder centrale regie van de minister (31), binnen door of namens de minister door DG Politie verstrekte kaders. De producten dienen goedgekeurd te worden door de minister (32).

De sturing op het veranderproces is erop gericht de korpschef in staat te stellen om alle ontwikkelingen met betrekking tot de vorming van de Nationale Politie (mede) te initiëren, (mede) uit te voeren, te toetsen, bij te sturen en daarmee in zijn totaliteit te registreren (33).

De korpschef is verantwoordelijk voor de volledige veranderagenda (34).

De eindverantwoordelijkheid voor de vorming van de Nationale Politie ligt bij de korpschef (36).

Opdrachtgever voor een centraal programma en een project is een lid van het topmanagement. Het topmanagement beslist over de resultaten en verdere voortgang van het centrale programma. Veranderactiviteiten binnen de lijnverantwoordelijkheid worden in opdracht en binnen vastgestelde kaders uitgevoerd. Verantwoording wordt afgelegd aan een lid van het topmanagement (35).

Het topmanagement wordt ten aanzien van de veranderagenda ondersteund door, een tijdelijke hulpstructuur, het Regieteam Realisatie (37).

(27) Inrichtingsplan Nationale Politie 2012:23; (28) Verkiezingsprogramma VVD 2010:32; Verkiezingsprogramma CDA 2010:21; Verkiezingsprogramma PVV, 2010:11; (29) Regeerakkoord kabinet Rutte I 2010:39; Regeerakkoord kabinet Rutte I 2010:41; Regeerakkoord kabinet Rutte II 2012:26; (30) Uitvoeringsprogramma Vorming Nationale Politie 2011:6; (31) Uitvoeringsprogramma Vorming Nationale Politie 2011:6; Uitvoeringsprogramma Vorming Nationale Politie 2011:16; (32) Programmaplan Nationale Politie 2011:21; (33) Realisatieplan Nationale Politie 2012:105; (34) Realisatieplan Nationale Politie 2012:105; (35) Realisatieplan Nationale Politie 2012:106; Realisatieplan Nationale Politie 2012:107; Realisatieplan Nationale Politie 2012:108; (36) Realisatieplan Nationale Politie 2012:109; (37) Realisatieplan Nationale Politie 2012:109.

Sturing en controle

De sturing vanuit het topmanagement is een sturing op resultaat. Er worden nationale mijlpalen vastgesteld waaraan alle eenheden moeten voldoen. Sneller mag, langzamer niet (38).

In de voorbereidings- en ontwerpfase en in de realisatiefase is een programmamanagementorganisatie ingericht. Alle activiteiten in deze fase vinden plaats vanuit sturing en controle door de minister van Veiligheid en Justitie, waarbij de DG Politie ondergeschikt is aan de minister en de kwartiermaker nationale politie (beoogd korpschef) ondergeschikt is aan de DG Politie (Programmaplan Nationale Politie 2011:29).

In de realisatiefase worden alle veranderactiviteiten eveneens vanuit een programmamanagementorganisatie gestuurd en gecontroleerd vanuit de lijn Minister van Veiligheid en Justitie, de korpschef Nationale Politie, het hoofd Korpsstaf en het Regieteam Realisatie (Realisatieplan Nationale Politie 2012:112).

Op processen van kwaliteit en innovatie, verbeteren en vernieuwen, bedrijfsarchitectuur, standaardisatie van processen, wordt vanuit het topmanagement planmatig gestuurd of vindt besluitvorming plaats binnen het topmanagement (39) (40) (42) (43).

De sturing op het veranderproces is erop gericht de korpschef in staat te stellen om alle ontwikkelingen met betrekking tot de vorming van de Nationale Politie (mede) te initiëren, (mede) uit te voeren, te toetsen, bij te sturen en daarmee in zijn totaliteit te regisseren (44).

Het totale portfolio aan programma's, projecten en activiteiten uit de veranderagenda worden verdeeld onder de leden van het topmanagement. De korpschef is verantwoordelijk voor de volledige veranderagenda (45).

Opdrachtgever voor een centraal programma en een project is een lid van het topmanagement. Het topmanagement beslist over de resultaten en verdere voortgang van het centrale programma. Veranderactiviteiten binnen de lijnverantwoordelijkheid worden in opdracht en binnen vastgestelde kaders uitgevoerd. Verantwoording wordt afgelegd aan een lid van het topmanagement. Het topmanagement is betrokken in de sturing in de centrale programma's, projecten en betrokken in de sturing van veranderactiviteiten binnen de lijnverantwoordelijkheid. 'Decharge voor een fase en het besluit een volgende fase te starten zijn voorbehouden aan de korpsleiding' (46).

De eindverantwoordelijkheid voor de vorming van de Nationale Politie ligt bij de korpschef (47). Het topmanagement wordt ten aanzien van de veranderagenda ondersteund door, een tijdelijke hulpstructuur, het Regieteam Realisatie (48)

Ten aanzien van de vorming van de Nationale Politie is de minister van Veiligheid en Justitie opdrachtgever en politiek eindverantwoordelijk. Over de besturing van de vorming van de Nationale Politie legt de korpschef aan de minister verantwoording af. De politiechefs van de eenheden en de directeur PDC leggen aan de korpschef verantwoording af over de bijdrage die zij leveren aan de vorming van de Nationale Politie (49).

Uit de Herijking realisatie Nationale Politie blijkt dat het veranderproces een top-down sturing en een planvorming via ontwerpen kent. Er is gekozen voor een top-down ontwerpaanpak en sturingsfilosofie met doorzettingsmacht (50). De sturingsfilosofie wordt aangepast. Het topmanagement zal vanuit een 'Raad van Bestuur' model zich richten op het scheppen van voorwaarden en kaderstelling, strategieontwikkeling en strategisch risicomanagement en op optimale verbindingen met gezag en buitenwereld (51).

(38) Ontwerpplan Nationale Politie 2012:18; (39) Ontwerpplan Nationale Politie 2011:63; (40) Inrichtingsplan Nationale Politie 2012:77; (41) Inrichtingsplan Nationale Politie 2012:78; (42) Inrichtingsplan Nationale Politie 2012:79; (43) Inrichtingsplan Nationale Politie 2012:80; (44) Realisatieplan Nationale Politie 2012:105; (45) Realisatieplan Nationale Politie 2012:105; (46) Realisatieplan Nationale Politie 2012:106; Realisatieplan Nationale Politie 2012:107; Realisatieplan Nationale Politie 2012:108; (47) Realisatieplan Nationale Politie 2012:109; (48) Realisatieplan Nationale Politie 2012:109; (49) Realisatieplan Nationale Politie 2012:111; (50) Plan voor de herijking van de realisatie Nationale Politie 2015:8; Plan voor de herijking van de realisatie Nationale Politie 2015:9; Plan voor de herijking van de realisatie Nationale Politie 2015:12; (51) Plan voor de herijking van de realisatie Nationale Politie 2015:13; Plan voor de herijking van de realisatie Nationale Politie 2015:21; Herijkingsnota 2015:21.

2.1.5. Betrokkenheid van de middenmanagers bij de strategieformulering

Voorbereidings- en ontwerpfase

De politieke partijen, het kabinet (52-58) en de minister van Veiligheid en Justitie (59) zijn de initiatiefnemers in de totstandkoming van de vorming Nationale Politie.

De hoofdlijnen van het politiebestedel zijn vastgelegd in het Regeerakkoord en uitgewerkt door de minister van Veiligheid en Justitie (55) (56) (58) (59).

De verdere invulling van de hoofdlijnen is tot stand gekomen door: (60) (61) (66):

- De minister van Veiligheid en Justitie, opdrachtgever, met als klankbord de Regioburgmeesters en Voorzitter College PG's en met advisering van de Commissie Vorming nationale politie;
- DG Politie i.o. met als advisering een Review Board;
- De kwartiermaker Nationale Politie, opdrachtnemer, in overleg met het Centraal Georganiseerd Overleg Politie (regulier overleg tussen vertegenwoordiging van) de minister en de landelijke politievakbonden;
- De kwartiermakers regionale en landelijke eenheden in afstemming met het lokaal bestuur (burgemeesters) en OM;
- Regioburgmeesters en Hoofdofficieren van Justitie;
- Tweede Kamer der Staten-Generaal;
- Vakbonden, medezeggenschap, regionale ondernemingsraden;
- Centrale Ondernemingsraad i.o.
- Kwartiermakers, projectmanagers en afvaardiging uit de diverse bedrijfsvoeringsdomeinen;
- Wetenschappers;

Formele consultatie (visie geven, beoordelen en afstemmen) (61) (68)

- Regioburgmeesters
- College van Procureurs-Generaals
- (vertegenwoordigers van) het Korpsbeheerdersberaad;
- Het Nederlands Genootschap van Burgemeesters;
- De Vereniging van Nederlandse Gemeenten;
- Het Veiligheidsberaad;
- Centrale Ondernemingsraad i.o.
- Politievakorganisaties
- Raad voor de Rechtspraak
- Nederlandse Vereniging van Raadsleden
- College van Bestuur PA
- Departementen (Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Immigratie, Integratie en Asiel, Financiën, Defensie, Infrastructuur en Milieu)

Afstemming met de Minister van Defensie en Koninklijke Marechaussee, de Minister voor Immigratie en Asiel, DG Vreemdelingen zaken, DG Milieu, DG Jeugd en Sanctietoepassing, DG Rechtspleging en Rechtshandhaving en de Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid (NCTV), Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst (AIVD), Inspectie van Veiligheid en Justitie, Financieel Expertise Centrum-raad (FEC-raad), commissarissen van de Koningin, regioburgmeesters en hoofdofficieren van Justitie (61) (68).

5.2. Ontwerp- en realisatiefase

De doelen om de veranderingen te kunnen realiseren worden scherp gesteld en gepland, maar worden pas in het proces, samen met medewerkers, medezeggenschap, vakbonden, ministerie van Veiligheid en Justitie, gezagsdragers, externe partners en andere belanghebbenden, daadwerkelijk gerealiseerd (18).

- Politieorganisatie via de vakbonden respectievelijk de medezeggenschap COR (i.o) (62)
- Medewerkers bij het herontwerp van werkprocessen (62)
- In werkgroepen ontwikkelen van blauwdrukken van de nieuw te vormen diensten van de regionale eenheden en concepten van Operatie en Bedrijfsvoering (68)
- Medewerkers in de realisatiefase betrekken bij verdere planvorming en de uitvoering (64) (69) (70) (71)

- In de realisatiefase betrekken van groepen bestaande uit een dwarsdoorsnede van de medewerkers om plan en dagelijkse praktijk bij elkaar te houden. (62)
- Bij die uitwerking wordt via opdrachten en kaders vanuit de KNP aan lijnverantwoordelijken en experts op die domeinen en werkprocessen om voorstellen en bijdragen gevraagd. (62)
- Medewerkers, samenwerkingspartners en burgers worden intensief betrokken bij het veranderproces om te komen tot de Nationale Politie (tevredenheidsmeting en medewerkerstevredenheidsonderzoek (63)
- Medewerkersparticipatie en medezeggenschap (65) (66) (67)
- Medewerkersparticipatie als onderdeel van de veranderaanpak om invulling te geven aan enkele veranderdoelen (ontwikkelbenadering) (67)
- Vanuit werkbezoeken door de kwartiermakers is feedback uit de politieorganisatie opgedaan over de vorming van de Nationale Politie (69)

(52) Verkiezingsprogramma VVD 2010:32; (53) Verkiezingsprogramma CDA 2010:21; (54) Verkiezingsprogramma PVV, 2010:11; (55) Regeerakkoord kabinet Rutte I 2010:39; (56) Regeerakkoord kabinet Rutte I 2010:41; (57) Verkiezingsprogramma PvdA 2012; (58) Regeerakkoord kabinet Rutte II 2012:26; (59) Brief Minister van Veiligheid en Justitie, 14 december 2010; (60) Uitvoeringsprogramma Vorming Nationale Politie 2011:4; Uitvoeringsprogramma Vorming Nationale Politie 2011:13; Programmaplan Nationale Politie 2011:10; Uitvoeringsprogramma Vorming Nationale Politie 2011:16; (61) Programmaplan Nationale Politie 2011:23-24; Programmaplan Nationale Politie 2011:24; (62) Programmaplan Nationale Politie 2011:24; Programmaplan Nationale Politie 2011:29; (63) Ontwerpplan Nationale Politie 2012:18; (64) Realisatieplan Nationale Politie 2012:6; (65) Ontwerpplan Nationale Politie 2012:64; (66) Inrichtingsplan Nationale Politie 2012:287; Inrichtingsplan Nationale Politie 2012:288; (67) Realisatieplan Nationale Politie 2012:39; Realisatieplan Nationale Politie 2012:41; (68) Inrichtingsplan Nationale Politie 2012:27; (69) Realisatieplan Nationale Politie 2012:8; Realisatieplan Nationale Politie 2012:10; (70) Realisatieplan Nationale Politie 2012:6; (71) Realisatieplan Nationale Politie 2012:9.

2.2. STRATEGISCHE ROLLEN / WERKZAAMHEDEN

Begrippen uit de operationalisatie	Topics
Strategische rollen / werkzaamheden	<p>2.2.1. Werkzaamheden genoemd in hoofdstuk 3, paragraaf 3.4.1. onder C, tabel 2.</p> <p>2.2.2. Deze werkzaamheden hebben in de onderzochte documenten een directe relatie met de topics: leiding, leidinggeven, leiderschap en teamchef</p>

2.2.1. Werkzaamheden

De volgende documenten zijn onderzocht:

- Ontwerpplan Nationale Politie. Januari 2012
- Inrichtingsplan Nationale Politie. December 2012
- Realisatieplan Nationale Politie. December 2012
- Herijkingsnota. Herijking realisatie van de nationale politie. 31 augustus 2015
- Plan voor de herijking van de realisatie Nationale politie. 31 augustus 2015
- Deelrealisatieplan 2013

Clustering van de verwijzingen

De leidinggevendenden zijn verantwoordelijk voor:

Extern-intern:

- de realisatie van de afspraken tussen de burgemeester(s) en de officier van justitie over de inzet van de politie (4)
- het beslissen op plannen van aanpak (8)
- iedere medewerker is in gesprek met zijn leveranciers en afnemers bij het werk dat hij uitvoert met het uiteindelijke externe resultaat voor de burger, partner, of afnemer van een interne dienst voor ogen. In dit gesprek worden onderlinge eisen en wensen duidelijk en geeft men elkaar feedback op de onderling overgedragen producten en informatie (12)

- leidinggevend en faciliteren deze operationele basis voor het verbeteren van de kwaliteit, bijvoorbeeld door hiervoor in het werkoverleg ruimte te maken en door medewerkers hierop aan te spreken (12)
- het kennen van hun werkomgeving en het (meer) contact hebben met hun werkomgeving (7) (16) (17)
- op de hoogte van het actuele veiligheidsbeeld (2) (6) (23) (25) (31) en de stand van zaken van dat deel van de organisatie waaraan zij leiding geven (13)
- zijn op de hoogte van de actuele ontwikkelingen op hun werk- of expertisegebied (23)
- veiligheidsproblemen staan centraal (25) (38)
- veiligheid en vertrouwen faciliteren (33)
- gericht op buiten (33)
- bijdrage leveren aan het ontwikkelen van integrale veiligheidsplannen (30)
- opstellen van werkplannen (30)
- flexibel in spelen op veranderingen in trends, denken vanuit het probleem (31)
- brede externe oriëntatie (31)
- versterken heterdaadkracht, verbeteren veiligheid, versterken van vertrouwen (38)

Samenwerking:

- de samenwerking van hun basisteam met andere basisteams binnen hun district en met andere partijen (3) (4)
- voortouw nemen bij het vormgeven van interne en externe samenwerkingsrelaties. Actief deelnemen aan netwerken binnen en buiten de politie (3)
- stimuleren dat medewerkers binnen en buiten de politie samenwerken (23)
- politieparticipatie (33)
- gerichtheid op een groter geheel, netwerken, samenwerken (in- en extern) (33)
- Multidisciplinair, samen met partners zoek naar beste oplossing veiligheidsvraagstuk (38)

Medewerkers, team, cultuur en voorbeeldrol:

- zichtbare rolmodellen zijn (2) (23) (33)
- een voorbeeldrol zijn de in bewustwording en handhaving van professionele en menselijke waarden (3), goede voorbeeld geven (15), voorbeeldgedrag (17) (31)
- het (meer) contact hebben met (17) en het kennen van de medewerkers (7) (14) (16) (17) (23) (25)
- verantwoordelijk voor het functioneren, het welbevinden en de prestaties van hun medewerkers (4) als groep en individu (7)
- ervoor zorg dragen dat die medewerkers als groep en als individu goed functioneren (17)
- de personele zorg en welzijn medewerkers (11) (28) (29)
- zij weten wat er speelt (2) (6) (23) (25)
- het werken aan de gewenste cultuur en houding en het gedrag van medewerkers (3)
- verkleinen de afstand tussen leidinggevend en medewerkers en sturen en ondersteunen het dagelijks werk (5) (7) (31) (33)
- minder tijd achter het bureau (7) (17)
- het stimuleren en inspireren (direct of indirect) van de medewerkers (8)
- actief stimuleren van het leren en ontwikkelen van hun medewerkers (8) (23)
- de formele beoordeling van de medewerkers van zijn afdeling (8)
- het ontwikkelen en verbeteren van het werkproces samen met de medewerkers (7) (17)
- het op professionele wijze de dialoog voeren over het werk (14)
- zicht op de competenties van de medewerkers, wat zij doen en kunnen, (17) (31) (33) en het team (16)
- met medewerkers concretiseren van begrippen en bijbehorend gedrag 'operationeel leiderschap', 'professionele ruimte', 'vertrouwen', 'ontzorgen' en de vier kernwaarden (19)
- de belangrijke begrippen rondom cultuur, gedrag en leiderschap worden bottom-up samen met medewerkers gedefinieerd en geconcretiseerd. (20)
- kennen van de uitdagingen en dilemma's waarvoor medewerkers zich geplaatst zien (23)
- gesprek voeren en laten leiden door kernwaarden (23)
- oog voor signalen die de medewerkers afgeven en daarna handelen (23)
- uitdragen dat medewerkers onderdeel zijn van groter geheel (23)
- zorgen voor open en veilige werksfeer (22)

- het creëren van een cultuur van vertrouwen en het nadrukkelijk centraal stellen van de medewerker in de politieorganisatie (24)
- stimuleren van medewerkers zelf de regie te nemen over hun professionele ontwikkeling en loopbaan (25) (33)
- stimuleren dat medewerkers flexibel in spelen op veranderingen in trends, denken vanuit het probleem (31)
- aandacht voor slim vakmanschap, het vak, bezieling, waarden en mensen (33)
- verantwoordelijkheid aan medewerkers geven en hun professionele ruimte bewaken (33)
- experimenteren stimuleren (33)

Leiding en sturing geven:

- het zijn van wegbereider (2) (23)
- leiderschap en sturing staan ten dienste van de medewerkers (1) (7)
- het geven van instructies of aanwijzingen voor de taakuitvoering (4)
- de aansturing van het team (11)
- de resultaten van hun basisteam (4) (8)
- een resultaat gerichte sturing (13) (16) (33), waarbij sturend waar het moet en coachend waar het kan (2)
- het geven van leiding aan de operatie (2) (6)
- focus en sturen op de operatie (15) (16) (23) (25) (33)
- sturing en steunen van de medewerkers in de uitvoering van de werkzaamheden (16) (31)
- het verloop van de werkprocessen, de voortgang in de realisatie van resultaten, effecten en risico's (13)
- het richten hun medewerkers op de prioriteiten (2) (16) (17) (23)
- het bewaken van de professionele ruimte van hun medewerkers (23) (25) (33), leren actief stimuleren en het ter verantwoording roepen wanneer dit nodig is (3) (23)
- het verzorgen de briefing (2)
- het aanwezig zijn bij de (de)briefing (10)
- Sturen via de briefing op doeltreffendheid van de operationele uitvoering van het werk (24) (25)
- Sturen op bewustwording dat medewerkers bijdragen aan de informatiepositie van de politie door hun informatie tijdig en correct in te voeren (24)
- aanpak van veiligheidsproblemen (25)
- maken van keuzes ten aanzien van de inzet van mensen en middelen (25)
- communiceren richting gezag, samenwerkingspartners en medewerkers (25)
- zijn op straat aanwezig bij incidenten met een grote impact (2)
- het bereid en in staat zijn tot operationele inzet (7) (17)
- sturing en ondersteuning geven (17) zo veel mogelijk tijd moeten kunnen besteden aan de inhoudelijke en menselijke aspecten van hun werk (24)
- stimuleren het probleemoplossend vermogen van de medewerkers (25)
- leidinggevenden sturen op de correcte bejegening van burgers en op het daadwerkelijk trachten op te lossen van problemen waarmee burgers naar de politie toekomen (26) (36)
- stuurt op basis van vertrouwen en met de juiste managementinformatie op de resultaten van zijn team (29)
- beschikbaar zijn voor medewerkers (31)
- multidisciplinair handelen (31)
- verder ontwikkelen operationeel leidinggeven (32)
- realiseren doelstellingen (33)
- dienstverlening, correcte en respectvolle bejegening (36)
- inlevingsvermogen en oprechte motivatie om de burger verder te helpen, oog voor nazorg medewerkers hierop aanspreken (36)
- juiste extern georiënteerde houding stimuleren
- probleemgericht werken (33)
- meer vragen (onderzoeken) (33)
- vorm geven van stakeholdermanagement (44) vanuit externe georiënteerdheid
- stimuleren van experimenteren; prikkelen, stimuleren, ondersteunen, inspireren en initiëren zijn hierbij van doorslaggevende betekenis. Ruimte geven, blokkades opheffen en, waar nodig mensen en ideeën bij elkaar brengen, brengt iets teweeg in de mindset van medewerkers (39)

Persoonlijk:

- het kennen van het vak (7) (16) (17) (25), hun beroepsvaardigheid (23), fitheid en leiden met lef (2) (18)
- het beschikken over dezelfde basiscompetenties als de medewerkers (7)
- leidinggevend zijn belangrijke cultuurdragers; zij moeten in hun eigen gedrag en optreden herkenbaar en consequent laten zien wat zij van anderen verwachten (17) (39)
- zichtbaar zijn (17)
- geschikt zijn om als leidinggevende voor medewerkers (31)
- actieve betrokken operationele en vakbekwame leiderschapstijl (33)
- praktijklogica (frontlijn) (33)
- ook spelen leidinggevend een belangrijke rol bij het zichtbaar maken van successen, het delen van best practices en het belonen van voorbeeldgedrag (39)
- het operationeel leiderschap is één van de centrale cultuurkenmerken van het korps. Het beschrijft een actieve, betrokken stijl van leiderschap: dicht op de werkvloer en op de operatie, dicht op de medewerkers die dagelijks in wijk, dorp en stad aan veiligheid werken. Daarbij gaat het evenzeer om het sturen op inhoudelijke resultaten als om het zorgen voor een open, veilige werksfeer voor medewerkers (23) (33)
- medewerkersparticipatie (richt zich op de kwaliteit van het werk en de werkomstandigheden) en wordt als een onderdeel van de veranderstrategie vanuit een ontwikkelbenadering ingezet (11) (14)
- het bewerkstelligen van een professionele dialoog waarbij leidinggevend zich laten voeden door meningen en visies van medewerkers en andersom via werkoverleggen, personeelsgesprekken en het aanspreekbaar zijn op de werkvloer (11)
- invullen, bezig zijn met medewerkersparticipatie (11) (31)
- team- en afdelingschefs en andere leidinggevend nemen hun medewerkers, in de context van medewerkersparticipatie, mee in het veranderproces. Dit moet een natuurlijk onderdeel van hun werk en hun leiderschap zijn (40)

Verandertraject:

- bij de medewerkers aangeven wat de bijdrage is aan het behalen van de landelijke doelstellingen (31)
- begeleiden van medewerkers in de personele reorganisatie (33)
- beschikbaar zijn voor vragen en informatie verstrekken (35)
- aansturing van de veranderingen vanuit de lijn (36)
- betrokken leiderschap is essentieel om medewerkers te begeleiden in de transitie richting de gewenste structuur en cultuur. Leidinggevend zijn de stimulator van de verandering en hun manier van leidinggeven maakt het verschil voor de manier waarop de medewerkers het realisatieproces richting Nationale Politie ervaren (39)
- het absorptievermogen van mensen in een veranderingstraject kent echter grenzen. De personele reorganisatie zal veel tijd en energie vergen. Tegelijkertijd moeten de politieprestaties op peil blijven en de landelijke doelen worden behaald. Door deze samenloop kan het welbevinden van medewerkers onder druk komen te staan. Leidinggevend moeten dit continu in de gaten houden en waar nodig actie ondernemen (40)
- onderdeel van de veranderopgave van de districten en teams is de verandering van cultuur, houding en gedrag. Van medewerkers wordt een meer dienstverlenende en samenwerkingsgerichte houding verwacht. Leidinggevend hebben hierbij een belangrijke rol (41)
- leidinggevend hebben inzicht en aandacht voor de veranderingsprocessen en fases van afscheid/rouw, transitie en nieuw begin (42)
- ten tijde van verandering is het van belang ruimte te geven aan feedback, aan emotie en ook aan weerstand. Dat vraagt om luisteren, om interactie en dialoog. Niet om mensen te overtuigen, maar om ze de gelegenheid te bieden individueel betekenis te geven aan de verandering. Deze vorm van interactie vindt plaats op alle niveaus van de organisatie, maar het is vooral van belang dat leidinggevend gedurende het veranderproces voldoende tijd en ruimte hebben om met (hun) mensen het gesprek aan te gaan (42)

- dat leidinggevenden een belangrijke rol in de communicatie spelen om medewerkers mee te nemen in de verandering, hen erbij te betrekken en interactie te faciliteren, staat buiten kijf. Van hen wordt verwacht dat zij informatie over de verandering concreet vertalen naar de specifieke situatie van het eigen team of bureau en hun eigen medewerkers stimuleren om te komen met ideeën en initiatieven (43)
- ondertussen moeten zij 'de winkel draaiende houden' en kampen zij zelf ook met onzekerheid over hun positie. Daarom is het van belang de leidinggevenden waar mogelijk te ondersteunen (43)

Rollen en werkzaamheden vanuit de literatuur en werkzaamheden vanuit de veranderplannen

In tabel 1 zijn de rollen en werkzaamheden vanuit de literatuur en de werkzaamheden vanuit de veranderplannen naast elkaar gezet.

Tabel 1: Rollen en werkzaamheden vanuit de literatuur afgezet tegen de werkzaamheden vanuit de veranderplannen

Rollen en werkzaamheden vanuit literatuur	Werkzaamheden vanuit veranderplannen
<p>Championing Strategic Alternatives</p> <p>Beoordelen van nieuwe voorstellen (nieuwe concepten, nieuwe werkwijzen, aanpassingen en verbeteringen van processen) vanuit het operationele niveau.</p> <p>Ondersteunen van operationele initiatieven en deze onder de aandacht brengen van de managers op een hoger niveau.</p> <p>Uiteenzetten en verdedigen van nieuwe voorstellen bij de managers op een hoger niveau.</p> <p>Zoeken naar nieuwe kansen, programma's of projecten en deze onder de aandacht brengen van de managers op een hoger niveau.</p>	<p>Het beslissen op plannen van aanpak (8)</p> <p>Het ontwikkelen en verbeteren van het werkproces samen met de medewerkers (7) (17)</p> <p>Iedere medewerker is in gesprek met zijn leveranciers en afnemers bij het werk dat hij uitvoert met het uiteindelijke externe resultaat voor de burger, partner, of afnemer van een interne dienst voor ogen. In dit gesprek worden onderlinge eisen en wensen duidelijk en geeft men elkaar feedback op de onderling overgedragen producten en informatie (12)</p> <p>Leidinggevenden faciliteren deze operationele basis voor het verbeteren van de kwaliteit, bijvoorbeeld door hiervoor in het werkoverleg ruimte te maken en door medewerkers hierop aan te spreken (12)</p> <p>Bijdrage leveren aan het ontwikkelen van integrale veiligheidsplannen (30)</p> <p>Aanpak van veiligheidsproblemen (25)</p> <p>Voortouw nemen bij het vormgeven van interne en externe samenwerkingsrelaties. Actief deelnemen aan netwerken binnen en buiten de politie (3) (33)</p> <p>Multidisciplinair, samen met partners zoek naar beste oplossing veiligheidsvraagstuk (38)</p> <p>Flexibel in spelen op veranderingen in trends, denken vanuit het probleem (31)</p> <p>Stimuleren dat medewerkers flexibel in spelen op veranderingen in trends, denken vanuit het probleem (31)</p> <p>Stimuleren van experimenteren; prikkelen, stimuleren, ondersteunen, inspireren en initiëren zijn hierbij van doorslaggevende betekenis (33) (39)</p> <p>Ook spelen leidinggevenden een belangrijke rol bij het zichtbaar maken van successen, het delen van best practices en het belonen van voorbeeldgedrag (39)</p>

Rollen en werkzaamheden vanuit literatuur	Werkzaamheden vanuit veranderplannen
<p>Synthesizing Information</p> <p>Aandacht (monitoren en inschatten van) voor de effecten van veranderingen in de externe omgeving van de organisatie.</p> <p>Bij elkaar brengen van informatie vanuit verschillende bronnen en communiceren over het strategisch belang hiervan.</p> <p>Beoordelen van de gevolgen van de nieuwe informatie voor de organisatie en dit bespreken met managers op een hoger niveau.</p> <p>Het actief zoeken naar informatie over de organisatie bij externe (samenwerkings)partijen, publiek, publicaties en dergelijke.</p> <p>Monitoren van de activiteiten van externe (samenwerkings)partijen en dit bespreken met managers op een hoger niveau.</p>	<p>De realisatie van de afspraken tussen de burgemeester(s) en de officier van justitie over de inzet van de politie (4)</p> <p>Het kennen van hun werkomgeving en het (meer) contact hebben met hun werkomgeving (7) (16) (17)</p> <p>Op de hoogte zijn van het actuele veiligheidsbeeld (2) (6) (23) (25) (31)</p> <p>Veiligheidsproblemen staan centraal (25) (38)</p> <p>Brede externe oriëntatie (31)</p> <p>Gericht op buiten (33)</p> <p>Juiste extern georiënteerde houding stimuleren vorm geven van stakeholdermanagement (44) vanuit externe georiënteerdheid</p> <p>Gerichtheid op een groter geheel, netwerken, samenwerken (in- en extern) (33)</p> <p>Multidisciplinair handelen (31)</p> <p>Stimuleren dat medewerkers binnen en buiten de politie samenwerken (23)</p> <p>Stimuleren dat medewerkers flexibel in spelen op veranderingen in trends, denken vanuit het probleem (31)</p> <p>Het bewerkstelligen van een professionele dialoog waarbij leidinggevendend zich laten voeden door meningen en visies van medewerkers en andersom via werkoverleggen, personeelsgesprekken en het aanspreekbaar zijn op de werkvloer (11)</p>

<p>Facilitating Adaptability</p> <p>Beoordelen van het belang van voorstellen uit het team en deze voorstellen aanmoedigen of ontmoedigen.</p> <p>Stimuleren van experimenten en hiervoor middelen ter beschikking stellen.</p> <p>Het ondersteunen van multidisciplinaire teams voor het oplossen van problemen.</p> <p>Voorzien in middelen en het ontwikkelen van doelen en strategieën voor onofficiële projecten.</p> <p>Versoepelen van voorschriften en procedures om nieuwe projecten te kunnen starten.</p>	<p>Het beslissen op plannen van aanpak (8)</p> <p>Stimuleren van experimenteren; prikkelen, stimuleren, ondersteunen, inspireren en initiëren zijn hierbij van doorslaggevende betekenis (33) (39)</p> <p>Bijdrage leveren aan het ontwikkelen van integrale veiligheidsplannen (30)</p> <p>Voortouw nemen bij het vormgeven van interne en externe samenwerkingsrelaties (3)</p> <p>Actief deelnemen aan netwerken binnen en buiten de politie (3) (33)</p> <p>Multidisciplinair, samen met partners zoek naar beste oplossing veiligheidsvraagstuk (31) (38)</p> <p>Ruimte geven, blokkades opheffen en, waar nodig mensen en ideeën bij elkaar brengen, brengt iets teweeg in de mindset van medewerkers (33) (39)</p>
---	---

Rollen en werkzaamheden vanuit	Werkzaamheden vanuit veranderplannen
--------------------------------	--------------------------------------

literatuur	
<p>Implementing deliberate strategy</p> <p>De dagelijkse werkzaamheden gaande houden ('going concern').</p> <p>Implementeren van de veranderingen om de doelstellingen van het topmanagement te realiseren.</p> <p>Helpen van anderen door de veranderingen heen.</p> <p>Vertalen van de organisatie doelen naar operationele doelstellingen voor de medewerkers.</p> <p>Vertalen van de organisatie doelen naar operationele plannen op teamniveau.</p> <p>Uitdragen (communiceren en uitleggen) van de initiatieven van het topmanagement naar de medewerkers.</p> <p>Monitoren van de activiteiten van het team om te zorgen dat deze activiteiten de doelstellingen van het topmanagement blijven ondersteunen.</p>	<p>Ondertussen moeten zij 'de winkel draaiende houden' en kampen zij zelf ook met onzekerheid over hun positie. Daarom is het van belang de leidinggevendenden waar mogelijk te ondersteunen (43)</p> <p>Aansturing van de veranderingen vanuit de lijn (36)</p> <p>Met medewerkers concretiseren van begrippen en bijbehorend gedrag 'operationeel leiderschap', 'professionele ruimte', 'vertrouwen', 'ontzorgen' en de vier kernwaarden (19)</p> <p>De belangrijke begrippen rondom cultuur, gedrag en leiderschap worden bottom-up samen met medewerkers gedefinieerd en geconcretiseerd. (20)</p> <p>Invullen, bezig zijn met medewerkersparticipatie (11) (31)</p> <p>Team- en afdelingschefs en andere leidinggevendenden nemen hun medewerkers, in de context van medewerkersparticipatie, mee in het veranderproces. Dit moet een natuurlijk onderdeel van hun werk en hun leiderschap zijn (40)</p> <p>Onderdeel van de veranderopgave van de districten en teams is de verandering van cultuur, houding en gedrag. Van medewerkers wordt een meer dienstverlenende en samenwerkingsgerichte houding verwacht. Leidinggevendenden hebben hierbij een belangrijke rol (41)</p> <p>Begeleiden van medewerkers in de personele reorganisatie (33)</p> <p>Beschikbaar zijn voor vragen en informatie verstrekken (35)</p> <p>Het absorptievermogen van mensen in een veranderingstraject kent echter grenzen. De personele reorganisatie zal veel tijd en energie vergen. Tegelijkertijd moeten de politiestatistiek op peil blijven en de landelijke doelen worden behaald. Door deze samenloop kan het welbevinden van medewerkers onder druk komen te staan. Leidinggevendenden moeten dit continu in de gaten houden en waar nodig actie ondernemen (40)</p> <p>Leidinggevendenden hebben inzicht en aandacht voor de veranderingsprocessen en fases van afscheid/rouw, transitie en nieuw begin (42)</p> <p>Ten tijde van verandering is het van belang ruimte te geven aan feedback, aan emotie en ook aan weerstand. Dat vraagt om luisteren, om interactie en dialoog. Niet om mensen te overtuigen, maar om ze de gelegenheid te bieden individueel betekenis te geven aan de verandering. Deze vorm van interactie vindt plaats op alle niveaus van de organisatie, maar het is vooral van belang dat leidinggevendenden gedurende het veranderproces voldoende tijd en ruimte hebben om met (hun) mensen het gesprek aan te gaan (42)</p> <p>Opstellen van werkplannen (30)</p>

	<p>Leiding en sturing geven aan het bereiken van de resultaten van hun basisteam (4) (8) Het verloop van de werkprocessen, de voortgang in de realisatie van resultaten, effecten en risico's (13) Het richten hun medewerkers op de prioriteiten (2) (16) (17) (23)</p> <p>Bij de medewerkers aangeven wat de bijdrage is aan het behalen van de landelijke doelstellingen (31) Betrokken leiderschap is essentieel om medewerkers te begeleiden in de transitie richting de gewenste structuur en cultuur. Leidinggevend zijn de stimulator van de verandering en hun manier van leidinggeven maakt het verschil voor de manier waarop de medewerkers het realisatieproces richting Nationale Politie ervaren (39)</p> <p>Dat leidinggevend een belangrijke rol in de communicatie spelen om medewerkers mee te nemen in de verandering, hen erbij te betrekken en interactie te faciliteren, staat buiten kijf. Van hen wordt verwacht dat zij informatie over de verandering concreet vertalen naar de specifieke situatie van het eigen team of bureau en hun eigen medewerkers stimuleren om te komen met ideeën en initiatieven (43)</p> <p>Stuurt op basis van vertrouwen en met de juiste managementinformatie op de resultaten van zijn team (29)</p>
--	--

(1) Ontwerpplan Nationale Politie 2012:13; (2) Ontwerpplan Nationale Politie 2012:14; (3) Ontwerpplan Nationale Politie 2012:15; (4) Ontwerpplan Nationale Politie 2012:59; (5) Inrichtingsplan Nationale Politie 2012:7; (6) Inrichtingsplan Nationale Politie 2012:22; (7) Inrichtingsplan Nationale Politie 2012:36; (8) Inrichtingsplan Nationale Politie 2012:54; (9) Inrichtingsplan Nationale Politie 2012:55; (10) Inrichtingsplan Nationale Politie 2012:70; (11) Inrichtingsplan Nationale Politie 2012:73; (12) Inrichtingsplan Nationale Politie 2012:78; (13) Inrichtingsplan Nationale Politie 2012:92; (14) Inrichtingsplan Nationale Politie 2012:287; Inrichtingsplan Nationale Politie 2012:288; (15) Realisatieplan Nationale Politie 2012:9; (16) Realisatieplan Nationale Politie 2012:21; (17) Realisatieplan Nationale Politie 2012:28; Realisatieplan Nationale Politie 2012:29; Realisatieplan Nationale Politie 2012:30; (18) Realisatieplan Nationale Politie 2012:31; (19) Realisatieplan Nationale Politie 2012:32; (20) Realisatieplan Nationale Politie 2012:34; Realisatieplan Nationale Politie 2012:41; (21) Realisatieplan Nationale Politie 2012:72; (22) Realisatieplan Nationale Politie 2012:74; (23) Realisatieplan Nationale Politie 2012:77; (24) Realisatieplan Nationale Politie 2012:79; Realisatieplan Nationale Politie 2012:85; Realisatieplan Nationale Politie 2012:87; (25) Realisatieplan Nationale Politie 2012:89; Realisatieplan Nationale Politie 2012:92; Realisatieplan Nationale Politie 2012:93; (26) Realisatieplan Nationale Politie 2012:95; Realisatieplan Nationale Politie 2012:103; (27) Realisatieplan Nationale Politie 2012:130; (28) Herijkingsnota 2015:18; (29) Plan voor de herijking van de realisatie Nationale Politie 2015:46; Plan voor de herijking van de realisatie Nationale Politie 2015:47; (30) Inrichtingsplan nationale politie Eenheid Den Haag 2013:18; (31) Deelrealisatieplan 2013:7; Deelrealisatieplan 2013:12; (32) Deelrealisatieplan 2013:15; Deelrealisatieplan 2013:16; Deelrealisatieplan 2013:16; (33) Deelrealisatieplan 2013:24; Deelrealisatieplan 2013:24; (34) Deelrealisatieplan 2013:24-25; (35) Deelrealisatieplan 2013:29; (36) Deelrealisatieplan 2013:33; (37) Deelrealisatieplan 2013:35; (38) Deelrealisatieplan 2013:37; Deelrealisatieplan 2013:38; Deelrealisatieplan 2013:38; (39) Deelrealisatieplan 2013:39; Deelrealisatieplan 2013:39-40; (40) Deelrealisatieplan 2013:40; (41) Deelrealisatieplan 2013:43; (42) Deelrealisatieplan 2013:51; Deelrealisatieplan 2013:51; (43) Deelrealisatieplan 2013:53; (44) Deelrealisatieplan 2013:63

2.3. UITGANGSPUNTEN, DOELEN EN STRATEGIE

Begrippen uit de operationalisatie	Topics
Uitgangspunten, doelen en strategie	2.3.1. Aanleiding / redenen van de verandering 2.3.2. Doelen 2.3.3. Wijze van bereiken doelen

De volgende documenten zijn onderzocht:

- Uitvoeringsprogramma Vorming Nationale Politie. Een startdocument. Den Haag 31 maart 2011
- Programmaplan Nationale Politie. Waakzaam en dienstbaar 19 september 2011
- Ontwerpplan Nationale Politie. Januari 2012
- Inrichtingsplan Nationale Politie. December 2012
- Realisatieplan Nationale Politie. December 2012
- Regeerakkoord kabinet Rutte I 2010
- Regeerakkoord kabinet Rutte I 2012
- Brief van Minister Veiligheid en Justitie aan de voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal, datum 14 december 2010, betreffende Regeerakkoord 'Vrijheid en Verantwoordelijkheid': politie

2.3.1. Aanleiding / redenen van de verandering

De wijziging van het politiebestedel is (mede) een gevolg van het feit dat uit diverse evaluaties over het regionale politiebestedel bleek dat de politieorganisatie te verbrokkeld was, de samenwerking tussen de korpsen onvoldoende was en de politie geen eenheid vormde. Het kabinet had onvoldoende zeggenschap over het functioneren van de politie en het politiebestedel kende een zwakke democratische inbedding (1). Naast genoemde redenen speelde in 2010 de veiligheid, *'Het daadkrachtig aanpakken van straatterreur, overlast, intimidatie, agressie, geweld en criminaliteit vraagt om een zichtbaar, gezaghebbend en doortastend optreden van politie en justitie'* (Regeerakkoord Kabinet Rutte I, 2010), maar ook de bezuinigingen mee. Een nationale politie zou leiden tot besparingen van € 30 mln. in 2013, € 50 mln. in 2014, € 80 mln. in 2015 en € 230 miljoen structureel in latere jaren. (2) (3) (4) (6) (7) (8)

Vanuit de redenen van de verandering zijn de volgende uitgangspunten geformuleerd (4):

- een politiekorps waarvan de onderdelen goed met elkaar samenwerken, een korps dat functioneert als één eenheid;
- met de nationale politie wordt het aantal spelers in de besturing en het bestuur van de politie overzichtelijk;
- met een eenduidige governancestructuur komt er een optimale aansluiting op zowel lokale als landelijke prioriteiten;
- met de nieuwe structuur is er ook sprake van een duidelijk democratisch gelegitimeerd beheer van de politie;
- het bij het regionale politiebestedel gepercipieerde 'democratisch gat' verdwijnt nu de Tweede Kamer de minister direct op zijn beheersverantwoordelijkheid voor de politie kan aanspreken;
- de nationale politie moet bijdragen aan een veiliger leefomgeving, meer vertrouwen bij burgers en meer tevredenheid bij agenten;
- de centralisatie van de bedrijfsvoering zal in belangrijke mate bijdragen aan het doelmatiger werken van de politieorganisatie. Het is tijd voor een doelmatiger en doeltreffender organisatie, waarbij schaarse middelen en menskracht optimaal worden ingezet;
- de informatie-uitwisseling tussen de korpsen en de ICT-structuur worden door centrale aansturing sterk verbeterd; de centralisatie van de bedrijfsvoering zal het voor de gezagdragers ook makkelijker maken te sturen op de lokale prioriteiten;
- de politie zal meer tijd in de buurten doorbrengen en minder tijd besteden aan administratief en bureaucratisch werk; ook zal de politie de minder zichtbare, maatschappij ontwrichtende criminaliteit moeten aanpakken;
- de nationale politie zorgt ervoor dat elke agent beter toegerust en opgeleid de straat op gaat en zijn werk zo goed mogelijk uitoefent; de nationale politie wordt een organisatie waarin de professionele ruimte van de medewerkers groot is en de administratieve lasten beperkt zijn.

2.3.2. Doelen

Door de vorming van de nationale politie, de intensivering in combinatie met het verhogen van de inzetbaarheid en productiviteit van de capaciteit, het terugdringen van de overhead en een evenwichtige herverdeling wordt de politie in staat gesteld uitvoering te geven aan de prioriteiten zoals opgenomen in het Regeerakkoord (3)

Hoofddoelstelling van de Nationale Politie is Nederland veiliger maken. Drijfveren voor de vorming van de Nationale Politie zijn het:

- behouden en vergroten van de legitimiteit van de politie;
- verhogen van de politiestatistiek;
- vergroten van de professionele ruimte van de dienaar;
- verhogen van de efficiency om besparingen te realiseren. (5) (6) (7) (8)

In het Realisatieplan Nationale Politie (10) wordt aangegeven:

Hoofddoel:

- bijdragen aan een veiliger Nederland en meer ruimte voor de professionaliteit van de politie

Strategische doelen:

- betere politiestatistiek
- meer legitimiteit van en groter vertrouwen in de politie
- functioneren als één korps

Cultuurverandering (11)

- Eenheid in denken en doen
- Meer ruimte voor de politieprofessional
- Van verantwoordingscultuur naar georganiseerd vertrouwen
- Van beheersmatig management naar operationeel leiderschap
- Betere verbinding tussen bedrijfsvoering en de operatie

2.3.4. Wijze van bereiken van de doelen

Er komt een nationale politie onder verantwoordelijkheid van de minister die belast is met de zorg voor veiligheid. De minister wordt eindverantwoordelijk voor het beheer. Er komen tien politieregio's waarbij de grenzen van de tien arrondissementen van de gerechtelijke kaart leidend zijn (2)

Door de vorming van de nationale politie, de intensivering (uitbreiding van de sterkte, financiën en realiseren van besparingen) in combinatie met het verhogen van de inzetbaarheid en productiviteit van de capaciteit, het terugdringen van de overhead en een evenwichtige herverdeling wordt de politie in staat gesteld uitvoering te geven aan de prioriteiten zoals opgenomen in het Regeerakkoord (3)

Betere politiestatistiek

1. Betere lokale verankering (oog- en oorfunctie).
 - Robuuste en multidisciplinaire basisteams
 - Betere samenwerking met burgers, lokale bedrijven en instellingen
 - Beter inspelen op lokale veiligheidsproblemen
2. Meer professionele ruimte voor de medewerkers.
 - Meer vakmanschap van de medewerkers
 - Medewerkers centraal
 - Meer operationeel leiderschap
 - Betere werkgever- en werknemerschap
3. Slagvaardiger optreden.
 - Snel op- en afschalen
 - Beter informatiegestuurd werken
 - Beter gecoördineerde operationele sturing
 - Grotere slagkracht in de opsporing
 - Betere aanpak van de High Impact Crime en ondermijning
 - Meer interventiekracht op de fysieke en virtuele infrastructuur
4. Betere netwerkaanpak.

- Meer probleemgerichte aanpak
- Betere externe samenwerking
- Betere ketenaanpak

Meer legitimiteit van en groter vertrouwen in de politie

1. Betere lokale verankering (lokaal gezag en samenwerking).
 - Meer burgerparticipatie
 - Meer invloed van lokale gezagsdragers
2. Meer de autoriteit zijn in de publieke ruimte.
 - Grotere weerbaarheid van de medewerkers
 - Meer zichtbaarheid van de politie
3. Betere dienstverlening aan burgers en bedrijven.
 - Meer eenduidige dienst verlening
 - Meer aandacht voor slachtoffers
4. Integraal mediabeleid.
 - Integraal mediabeleid
 - Beter relatiemanagement/public affairs
 - Beter beïnvloeden van relevante issues voor de politie
 - Beter en bewuster publiek gedrag van medewerkers

Functioneren als één korps

1. Besparingen realiseren.
 - Vermindering van de administratieve lastendruk in de bedrijfsvoering
 - Lagere overhead
 - Betere dienstverlening door bedrijfsvoering
 - Meer kostenbewustzijn binnen Operatie en Bedrijfsvoering
 - Betere informatievoorziening en ICT
2. Meer samenhang in taakuitvoering.
 - Betere verbinding Operatie en Bedrijfsvoering
 - Betere interne samenwerking
3. Betere (inter)nationale verankering.
 - Nationaal een betrouwbare samenwerkingspartner zijn
 - Internationaal een betrouwbare samenwerkingspartner zijn
4. Meer uitwisselbaarheid van mensen en middelen.
 - Meer standaardisatie van de interne organisatie
 - Vermindering van de administratieve lastendruk in de Operatie
 - Een scherp sturingsconcept
 - Zorgvuldigheid bij tewerkstellen medewerkers (10)

Cultuurverandering

Beïnvloedingslijnen:

1. Voorbeeldgedrag laten zien aan de top.
2. Gericht interveniëren in individueel en collectief gedrag.
3. Kritische massa genereren.
4. Mobiliteit stimuleren.
5. Met medewerkers concretiseren van begrippen en bijbehorend gedrag.
6. Het wegnemen van belemmeringen.
7. Personeelsbeleid en opleidingen inhoudelijk aanpassen.
8. Gericht communicatie inzetten (12)

(1) Inrichtingsplan Nationale Politie 2012:23; (2) Regeerakkoord kabinet Rutte I 2010:39; (3) Regeerakkoord kabinet Rutte II 2012:29; Brief van Minister Veiligheid en Justitie aan de voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal, datum 14 december 2010, betreffende Regeerakkoord 'Vrijheid en Verantwoordelijkheid': politie; (4) Uitvoeringsprogramma Vorming Nationale Politie 2011:3; Uitvoeringsprogramma Vorming Nationale Politie 2011:18; (5) Programmaplan Nationale Politie 2011:11-12; (6) Ontwerpplan Nationale Politie 2012: 5; (7) Inrichtingsplan Nationale Politie 2012:23; (8) Realisatieplan Nationale Politie 2012:6; (9) Ontwerpplan Nationale Politie 2012:19 e.v.; (10) Realisatieplan Nationale Politie 2012:20 e.v.; (11) Realisatieplan Nationale Politie 2012:28 e.v.; (12) Realisatieplan Nationale Politie 2012:30 e.v.

2.4. INVESTERINGEN 'STRATEGISCHE CONSENSUS'

Begrippen uit de deelvragen	Topics
Investeringsen 'strategische consensus'	Interventies (communicatie, dialoog, workshops, informatie uitwisseling, inzet van middelen die middenmanagers nodig hebben, beloning van het juiste gedrag)

De volgende documenten zijn onderzocht:

- Uitvoeringsprogramma Vorming Nationale Politie. Een startdocument. Den Haag 31 maart 2011
- Programmaplan Nationale Politie. Waakzaam en dienstbaar 19 september 2011
- Ontwerpplan Nationale Politie. Januari 2012
- Inrichtingsplan Nationale Politie. December 2012
- Realisatieplan Nationale Politie. December 2012
- Plan voor de herijking van de realisatie Nationale politie. 31 augustus 2015

Communicatie

In de ontwerp- en voorbereidingsfase en de realisatiefase levert communicatie een bijdrage aan het draagvlak voor de Nationale Politie. Er moet draagvlak zijn voor het proces en de plannen van de Nationale Politie (11). Communicatie gericht om medewerkers en andere belanghebbenden te betrekken bij de ontwikkeling van de Nationale Politie en het traject van de organisatieverandering (2)

Voorbereidings- en ontwerpfasen

Als communicatieactiviteiten worden benoemd:

- (digitale) nieuwsbrieven (3) (4) (11)
- Voorlichtingsbijeenkomsten (3)
- Informatiedossiers op internet (4)
- Informatiebrief van de minister aan alle politieambtenaren (4)
- Strategische conferenties (6)
- Consultatie (7) (11)
- Afstemmingsgesprekken en overleggen (8) (9) (10)
- Werkbezoeken voor interactie en wederzijdse informatie-uitwisseling (9)
- Lezingen op congressen (9)
- Landelijke intranetpagina met al het nieuws over de vorming van de Nationale Politie en alle openbare documenten (11)
- Nieuwsberichten (11)
- Dialoog binnen de politieorganisatie (11)
- Informeren (11)

Realisatiefase

Als communicatieactiviteiten worden genoemd:

- één landelijk korpsblad (13)
- één landelijk intranet en één internet (12) (13)
- met medewerkers concretiseren van begrippen en bijbehorend gedrag (14)
- het inzetten van gerichte communicatie met een koppeling naar visie, missie, kernwaarden, gewenste cultuurkenmerken en/of geformuleerde doelstellingen en gedragsaspecten (15) (16)

De verandercommunicatie is erop gericht betekenis te geven aan de verandering en te communiceren over de verandering en wordt ingezet om mensen mee te krijgen in de verandering (19)

De communicatie is gericht op de sturing op de beeldvorming, aangaan van de dialoog en positionering van de Nationale Politie 'corporate story' vanuit een boodschap strategie (18)

In de realisatiefase zijn de doelstelling van communicatie (23):

- het voortdurend uitdragen van de *change story*: de rationale achter de verandering;
- communicatie over de verandering (ontwerp, inrichting en realisatie);
- een zo groot mogelijke transparantie over het proces.

In de realisatiefase komt de nadruk meer te liggen op het informeren van (interne) doelgroepen over het veranderproces en de personele reorganisatie (23)

Medewerkers en leidinggevenden moeten weten welke veranderingen er komen, wat de redenen daarvoor zijn en hoe de toekomst eruitziet. Interne communicatie is belangrijk tijdens het veranderingsproces, bijvoorbeeld om te zorgen voor betrokkenheid en vertrouwen of om de cultuurverandering te ondersteunen. Interne communicatie is primair de verantwoordelijkheid van de lijn en wordt daarmee dicht op de medewerkers ingevuld (22)

Overige interventies

- betrekken van politiemensen bij het herontwerp van werkprocessen (27)
- werkbezoeken voor interactie en wederzijdse informatie-uitwisseling (27)
- lezingen op congressen (27)
- in de realisatiefase betrekken van groepen bestaande uit een dwarsdoorsnede van de medewerkers om plan en dagelijkse praktijk bij elkaar te houden (27)
- tevredenheidsmeting en medewerkerstevredenheidsonderzoek (28)
- medewerkersparticipatie als onderdeel van de veranderaanpak (29) (30)
- dialoog (31)

Voorbeeldgedrag aan de top: door de politietop en leidinggevenden op tactisch en operationeel niveau over de verschillende cultuurelementen met aandacht op 'eenheid', 'operationeel leiderschap' en 'professionele ruimte' op strategisch niveau en het gedrag en de omgangsvormen die daarbij passen.

Met medewerkers concretiseren van begrippen en bijbehorend gedrag: vanaf Dag 1 wordt een dialoog gestart met medewerkers uit de volle breedte van de politieorganisatie over de betekenis van de benoemde cultuurelementen en de vertaling daarvan naar de dagelijkse praktijk van het politiewerk.

Inzet van middelen

- professionele ruimte wordt hersteld door overbodige bureaucratische belemmeringen op te ruimen (32) (33)
- vermindering van administratieve lastendruk (31)
- integraal management wordt geborgd binnen de korpsleiding (34)

In de uitvoering van personeelszorg wordt hij ondersteund door HRM. Voor de uitvoering van zijn HRM taken beschikt hij over moderne, goed werkende ICT hulpmiddelen waarbij waar mogelijk de administratieve lasten beperkt worden door uit te gaan van vertrouwen. Dit wordt ondersteund door de (verdere) ontwikkeling van selfservice (het zogenaamde click/call/face) dienstverleningsmodel (35)

In 2015 ligt de focus op het meer in positie brengen van de leidinggevende: (38)

- Om de nieuw aangestelde leidinggevenden extra ondersteuning te bieden bij het vervullen van HRM taken, wordt vanuit HRM extra capaciteit beschikbaar gesteld.
- Ook wordt met voorrang een aantal oorzaken van de toegenomen administratieve last van de teamchefs weggenomen of teruggebracht, zoals de problemen met de inrichting en het gebruik van de systemen.

- De administratieve last die voortkomt uit fiattering van mutaties en verzoeken wordt verminderd door structureel extra geautoriseerden in te regelen voor de administratieve werkzaamheden in youforce onder verantwoordelijkheid van de teamchef.
- De administratieve last met betrekking tot jaargesprekken wordt verminderd door bekendmaking beleidskader Resultaat- en Ontwikkelcyclus (en implementatie in 2016), waarmee een einde komt aan een verplichte cyclus van beoordelingen (alleen beoordelingen op verzoek medewerker of bij rechtspositionele consequenties)
- Er wordt hulp geboden aan de leidinggevende om de tijdsbesteding aan administratieve werkzaamheden te kunnen verminderen, o.a. door oplossing kinderziektes, werkinstructies beschikbaar stellen en ondersteuning bij benodigde expertise (meer informatie in het systeem zelf, maar ook inzet van experts)

In 2016 ligt de focus op de start van het op orde brengen van de teams (fase II personele reorganisatie): (39)

- De extra ondersteuning vanuit HRM om de leidinggevende hier te ondersteunen is ook in 2016 beschikbaar en wordt afgebouwd in het tempo waarin de ondersteuning, zoals in het inrichtings- en realisatieplan bedoeld, in werking komt.
- Specifieke ondersteuning komt van het mobiliteitscentrum Werk in Zicht, die een deel van de begeleiding van medewerkers, waaronder herplaatsingskandidaten, die willen doorgroeien naar een passende functie binnen of buiten de politie, overnemen.
- De teamchefs ontvangen relevante sturingsinformatie ten aanzien van formatie en bezetting uit het doorontwikkelde strategische personeelsplanningsmodel.

(1) Programmaplan Nationale Politie 2011:27; (2) Ontwerpplan Nationale Politie 2012:96; (3) Uitvoeringsprogramma Vorming Nationale Politie 2011:6; (4) Uitvoeringsprogramma Nationale Politie 2011:18; (5) Uitvoeringsprogramma Nationale Politie 2011:18; (6) Uitvoeringsprogramma Nationale Politie 2011:18; (7) Programmaplan Nationale Politie 2011:23; (8) Programmaplan Nationale Politie 2011:24; (9) Programmaplan Nationale Politie 2011:24; (10) Programmaplan Nationale Politie 2011:24-25; (11) Programmaplan Nationale Politie 2011:27; (12) Programmaplan Nationale Politie 2011:27; (13) Programmaplan Nationale Politie 2011:28; (14) Realisatieplan Nationale Politie, 2012:32; (15) Realisatieplan Nationale Politie, 2012:33; (16) Realisatieplan Nationale Politie, 2012:34; (17) Realisatieplan Nationale Politie 2012:101; (18) Realisatieplan Nationale Politie 2012:101; (19) Realisatieplan Nationale Politie 2012:102; (20) Realisatieplan Nationale Politie 2012:103; (21) Realisatieplan Nationale Politie 2012:103; (22) Realisatieplan Nationale Politie 2012:103; (23) Realisatieplan Nationale Politie 2012:103; (24) Realisatieplan Nationale Politie 2012:104; (25) Realisatieplan Nationale Politie 2012:104; (26) Realisatieplan Nationale Politie 2012:104; (27) Programmaplan Nationale Politie 2011:24; (28) Ontwerpplan Nationale Politie 2012:18; (29) Ontwerpplan Nationale Politie 2012:64; (30) Inrichtingsplan Nationale Politie 2012: 46; (31) Realisatieplan Nationale Politie 2012:v.a. 58; (32) Inrichtingsplan Nationale Politie 2012: 46; (33) Realisatieplan Nationale Politie, 2012:29; (34) Realisatieplan Nationale Politie, 2012:29; (35) Plan voor de herijking van de realisatie Nationale Politie 2015:46; (36) Plan voor de herijking van de realisatie Nationale Politie 2015:47; (37) Plan voor de herijking van de realisatie Nationale Politie 2015:47; (38) Plan voor de herijking van de realisatie Nationale Politie 2015:47; (39) Plan voor de herijking van de realisatie Nationale Politie 2015:47



Bijlage 2 Interviewprotocol

In deze bijlage wordt een overzicht gegeven van het aantal interviews, degene die zijn geïnterviewd (1) en de wijze waarop de interviewdata is geanalyseerd (2).

1. INTERVIEWS

Er zijn zeven interviews gehouden. De districtschef en zes teamchefs (middenmanagers) zijn geïnterviewd. Tijdens de interviews is gebruik gemaakt van twee lijsten. Een lijst met verwachte werkzaamheden (zie bijlage 5) en een lijst met de uitgangspunten, doelen en strategie van de organisatieverandering (zie bijlage 6).

Districtschef	Vragen / topics
	<ul style="list-style-type: none">• In hoeverre zijn dit de verwachtingen / werkzaamheden / strategische rollen die van de teamchef in het verandertraject worden verlangd?• In hoeverre zijn dit de doelen van het verandertraject en de wijze waarop deze doelen bereikt moeten worden?• Wat zijn je verwachtingen van de teamchefs in het verandertraject?• Strategische rol teamchefs / eigen beeld / invloed / betrokkenheid• Betrokkenheid, commitment en understanding• Dialoog over de strategie• Hoeveel tijd, hoe vaak, inhoud, aandachtspunten, initiatief tot dialoog, formeel, informeel

Voorafgaande het interview hebben de middenmanagers de vragenlijst 'self-test of middle management strategic involvement' (Floyd, 1996:149) ingevuld. Deze vragenlijst bestaat uit 20 gesloten vragen waarbij de middenmanagers op een vijfpuntschaal aangaven in hoeverre zij de werkzaamheden uitvoeren die bij de strategische rollen horen (zie bijlage 4).

Middenmanagers	Vragen / topics
Teamchefs	<ul style="list-style-type: none">• beleving van de verwachte strategische rollen / werkzaamheden in het verandertraject• werkzaamheden in het verandertraject• betrokkenheid bij de strategie- en besluitvorming verandertraject• uitgangspunten, doelen en strategie• kennis en begrip van, inzet voor en verbondenheid met uitgangspunten, doelen en strategie• dialoog over 'verwachte' en 'eigen' werkzaamheden;• dialoog met wie (collega teamchef / direct leidinggevende / hoger management), waar, inhoud, aandachtspunten, hoeveel tijd, hoe vaak, initiatief tot dialoog;• dialoog over de strategie• dialoog met wie (collega teamchef / direct leidinggevende / hoger management), waar, inhoud, aandachtspunten, hoeveel tijd, hoe vaak, initiatief tot dialoog.

Vanwege het feit dat de interviews zijn opgenomen en woordelijk zijn uitgewerkt is er niet voor gekozen om de uitgewerkte interviews voor te leggen aan de geïnterviewden om de juistheid van de weergave te controleren.

2. ANALYSEREN INTERVIEWDATA

Voor het analyseren van de interviews van de teamchefs is gebruikt gemaakt van een kwalitatieve analyse vanuit een inductieve strategie zoals beschreven door Baarda (2013:219). De gegevens zijn geanalyseerd en gecodeerd in een drietal fasen:

- de exploratiefase met open coderen; vanuit de onderzoeksvraag is gekeken welke uitspraken relevant zijn voor de beantwoording van die vraag en deze uitspraken zijn voorzien van een code; er is gebruik gemaakt van in vivo coderen, woorden die voorkomen in de tekst zijn gebruikt als code. Zo is dicht bij het materiaal gebleven en zijn de codes geen interpretatie.
- de specificatiefase met axiaal coderen waarbij de samenhang tussen de codes en de achterliggende structuur is onderzocht middels het vormen van categorieën codes die naar dezelfde thematiek of aspect verwijzen.
- de reductiefase met selectief coderen om een beschrijving te kunnen geven hoe de middenmanagers omgaan met hun strategische rollen binnen een verandertraject.

Het verwerken van de gegevens is cyclisch verlopen. Direct na het afnemen van de eerste interviews twee is begonnen met analyseren. Dit tussentijds analyseren levert inzichten op die bij volgende interviews zijn gebruikt om vragen nauwkeuriger te formuleren en beter door te vragen.

1. De interviews zijn met een memorecorder opgenomen
2. De interviews zijn woordelijk uitgeschreven
3. De interviews zijn open gecodeerd
 - de tekst is opgedeeld in fragmenten
 - de tekst is voorzien van een bijbehorende code
 - de teksten voorzien van een code zijn vergeleken; de teksten die over het zelfde aspect gaan zijn geclusterd
4. De open coderingen zijn axiaal gecodeerd
 - de teksten voorzien van een code zijn bij elkaar gezet in een categorie
 - de teksten/codes die bij een categorie zijn ondergebracht zijn vergeleken en indien nodig verplaatst of samengevoegd
 - er is gereflecteerd op de ontwikkelde categorieën met de vraag of de ontwikkelde categorieën helpen bij het verkrijgen van inzicht ten aanzien van de onderzoeksvragen; aanwezigheid van blinde vlekken
5. De axiale coderingen zijn selectief gecodeerd
 - in de teksten/codes/categorieën is structuur aangebracht en zijn verbanden gelegd tussen de categorieën; vervolgens is coherent verhaal samengesteld dat antwoord geeft op de onderzoeksvragen



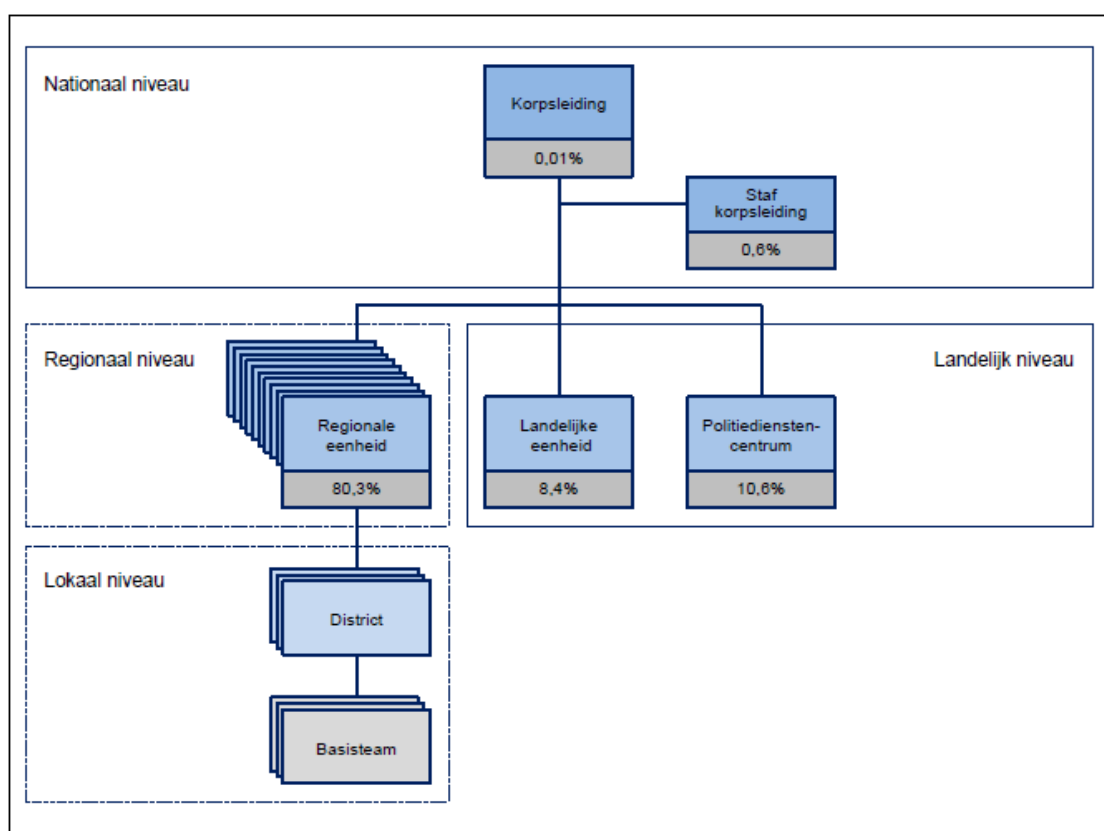
Bijlage 3 De Politieorganisatie

In deze bijlage wordt een overzicht gegeven van de politieorganisatie en de positie van de middenmanagers (teamchefs) binnen de organisatie.

1. DE POLITIEORGANISATIE

De politieorganisatie kent vier geografische niveaus:

1. nationaal niveau met de korpsleiding en staf korpsleiding
2. landelijk niveau met de landelijke eenheid en het landelijke politiedienstencentrum
3. regionaal niveau met tien regionale eenheden
4. lokaal niveau met de districten en basisteams

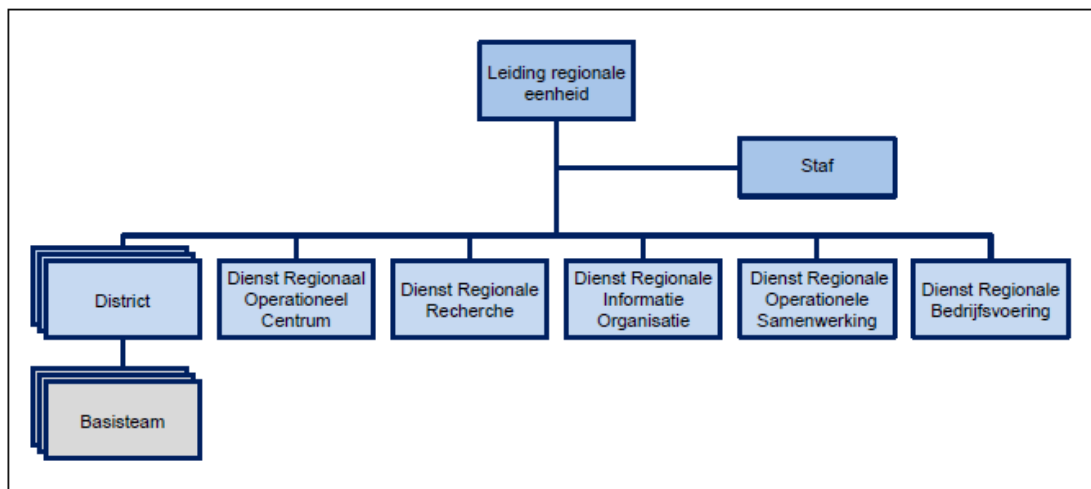


figuur 1: organogram korps

Bron: Inrichtingsplan Nationale Politie (2012)

Regionale eenheid

Een regionale eenheid bestaat uit:



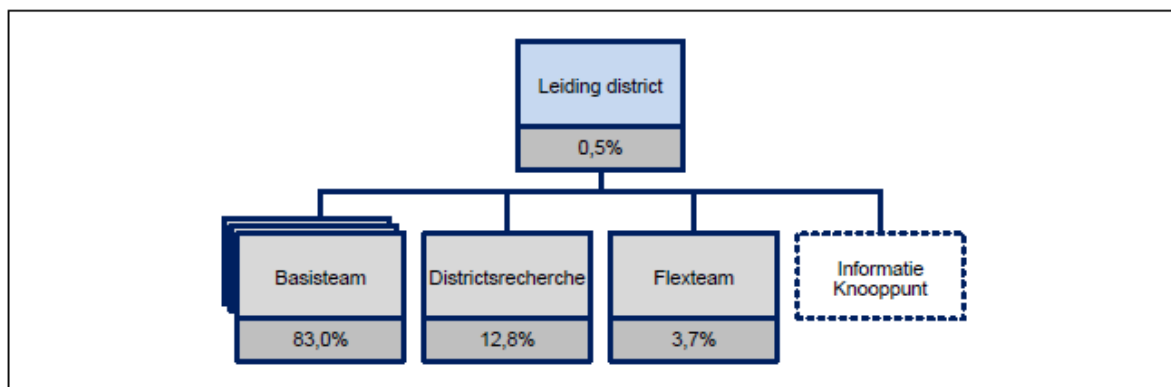
figuur 2: organogram regionale eenheid

Bron: Inrichtingsplan Nationale Politie (2012)

Districten en basisteams

De districten bestaan uit basisteams, de districtsrecherche en een Flexteam.

Het district staat onder leiding van een sectorhoofd (districtschef) en een operationeel specialist (rol van plaatsvervangend districtschef). Hij is resultaatverantwoordelijk voor de totale basispolitie zorg binnen het eigen verzorgingsgebied. Hij draagt, samen met de andere diensthoofden en de districtschefs, verantwoordelijkheid voor de samenwerking tussen en verbinding met de onderdelen van de regionale eenheid. De leden van de districtsleiding zijn lijnchef van de chefs van de genoemde afdelingen (Inrichtingsplan Nationale Politie 2012:141).



figuur 29: organogram district

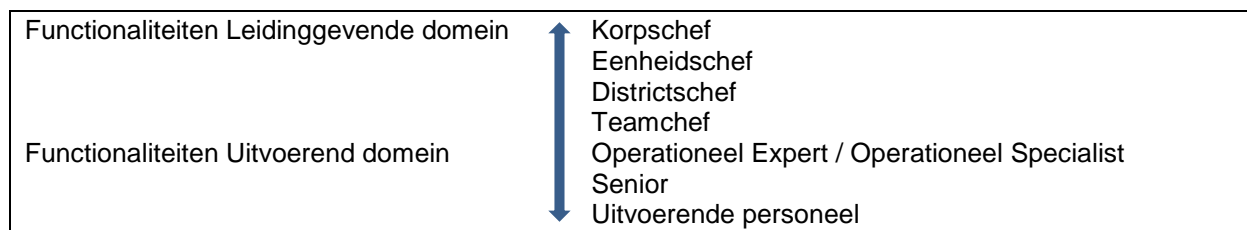
Bron: Inrichtingsplan Nationale Politie (2012)

Het district is geografisch verdeeld in basisteams. Het basisteam vormt het fundament voor de lokaal verankerde basispolitie zorg. De formatie van een basisteam ligt in principe tussen de 60 en 200 fte. Daarmee wordt zeker gesteld dat het team over voldoende operationele slagkracht beschikt en in staat is alle kerntaken van het politiewerk grotendeels zelfstandig uit te voeren. De robuustheid van elk basisteam waarborgt de basisbeschikbaarheid en aanspreekbaarheid van de politie. Een basisteam staat onder leiding van een teamchef als tactisch leidinggevende.

In grotere teams kan een tweede teamchef zijn toegevoegd. Daarnaast kunnen basisteams hun team versterken met een operationeel specialist, die zich met name richt op de vakmatige ontwikkeling binnen het team. In veel gevallen is de teamchef het vaste aanspreekpunt voor de burgemeester en de OvJ, met dien verstande dat deze rol bij grotere gemeenten, waarbinnen meerdere basisteams zijn ingericht, door de districtschef kan worden ingevuld.

Funcities

De Nationale Politie heeft een korpschef. De korpschef geeft leiding aan de Nationale Politie. De Nationale Politie kent 10 regionale eenheden. De eenheidschef geeft leiding aan een eenheid. Een regionale eenheid is opgedeeld in een aantal districten. De districtschef geeft leiding aan een district. Een district is opgedeeld in een aantal basisteams. De teamchef geeft leiding aan een basisteam. De operationeel expert en de operationeel specialist zijn de 'first-line supervisors'



Bron: Inrichtingsplan Nationale Politie (2012)



Bijlage 4 Vragenlijst strategische rollen

In deze bijlage is de vragenlijst opgenomen die voorafgaande aan de interviews door de middenmanagers (teamchefs) is ingevuld.

De vragenlijst is afkomstig uit 'The Strategic Middle Manager. How to create and sustain competitive advantage' van S.W. Floyd & B. Wooldridge (1996), resource B bladzijde 149.

1. VRAGENLIJST

1. Monitoren en inschatten van de effecten van veranderingen in de externe omgeving van de organisatie

☐ Nooit ☐ Zelden ☐ Soms ☐ Regelmatig ☐ Vaak

2. Implementeren van operationele plannen om de doelstellingen van het topmanagement te realiseren

☐ Nooit ☐ Zelden ☐ Soms ☐ Regelmatig ☐ Vaak

3. Bij elkaar brengen van informatie vanuit verschillende bronnen en communiceren over het strategisch belang hiervan.

☐ Nooit ☐ Zelden ☐ Soms ☐ Regelmatig ☐ Vaak

4. Beoordelen van het belang van nieuwe voorstellen

☐ Nooit ☐ Zelden ☐ Soms ☐ Regelmatig ☐ Vaak

5. Het beoordelen van het belang van nieuwe voorstellen komend vanuit het eigen team, sommige aanmoedigen andere ontmoedigen

☐ Nooit ☐ Zelden ☐ Soms ☐ Regelmatig ☐ Vaak

6. Vertalen van organisatiedoelen naar operationele doelen voor de medewerkers

☐ Nooit ☐ Zelden ☐ Soms ☐ Regelmatig ☐ Vaak

7. Voorzien in een beschermde omgeving voor experimentele initiatieven

☐ Nooit ☐ Zelden ☐ Soms ☐ Regelmatig ☐ Vaak

8. Beoordelen van de gevolgen van de nieuwe informatie voor de organisatie en dit bespreken met leidinggevendenden op een hoger niveau.

☐ Nooit ☐ Zelden ☐ Soms ☐ Regelmatig ☐ Vaak

9. Zoeken naar nieuwe kansen en deze onder de aandacht brengen van de leidinggevendenden op een hoger niveau.

☐ Nooit ☐ Zelden ☐ Soms ☐ Regelmatig ☐ Vaak

10. Het communiceren naar en het overtuigen van de medewerkers over de initiatieven van het hogere management

☐ Nooit ☐ Zelden ☐ Soms ☐ Regelmatig ☐ Vaak

11. De rol van nieuwe plannen uiteenzetten en rechtvaardigen bij het hoogste management *

☐ Nooit ☐ Zelden ☐ Soms ☐ Regelmatig ☐ Vaak

12. Het ondersteunen van multidisciplinaire teams voor het oplossen van problemen

☐ Nooit ☐ Zelden ☐ Soms ☐ Regelmatig ☐ Vaak

13. Het actief zoeken naar informatie over de organisatie bij externe (samenwerkings)partijen, publiek, publicaties en dergelijke.

☐ Nooit ☐ Zelden ☐ Soms ☐ Regelmatig ☐ Vaak

14. Monitoren van de activiteiten van externe (samenwerkings)partijen en andere externe organisaties en dit bespreken met leidinggevendenden op een hoger niveau.

☐ Nooit ☐ Zelden ☐ Soms ☐ Regelmatig ☐ Vaak

15. Verdedigen van voorstellen die al zijn gerealiseerd bij de leidinggevendenden op een hoger niveau.

☐ Nooit ☐ Zelden ☐ Soms ☐ Regelmatig ☐ Vaak

16. Ontwikkelen van doelen en strategieën en voorzien in middelen voor onofficiële projecten

☐ Nooit ☐ Zelden ☐ Soms ☐ Regelmatig ☐ Vaak

17. Vertalen van de organisatie doelen naar operationele plannen op teamniveau

☐ Nooit ☐ Zelden ☐ Soms ☐ Regelmatig ☐ Vaak

18. Versoepelen van voorschriften en procedures om nieuwe projecten te kunnen starten

☐ Nooit ☐ Zelden ☐ Soms ☐ Regelmatig ☐ Vaak

19. Doen van voorstellen voor nieuwe plannen of projecten aan het hogere management

☐ Nooit ☐ Zelden ☐ Soms ☐ Regelmatig ☐ Vaak

20. Monitoren van activiteiten van het team om zeker te zijn dat deze activiteiten in lijn zijn met de plannen / doelen van het hogere management of deze ondersteunen

☐ Nooit ☐ Zelden ☐ Soms ☐ Regelmatig ☐ Vaak

* Vraag 11 is verduidelijkt door hier te benoemen het management boven het niveau van districtschef (eenheidsleiding en korpsleiding)



Bijlage 5

Lijst verwachte werkzaamheden

In deze bijlage wordt een overzicht van de werkzaamheden die van de leidinggevendenden worden verwacht. Deze werkzaamheden zijn afkomstig uit de onderzochte documenten (zie tevens bijlage 1 Documentonderzoek, hoofdstuk 2, 2.1 Strategische rollen / werkzaamheden).

De lijst is tijdens het interview voorgelegd en besproken met de districtschef en de middenmanagers (teamchefs).

1. VERWACHTE WERKZAAMHEDEN

De leidinggevendenden zijn verantwoordelijk voor:

Extern-intern:

- de realisatie van de afspraken tussen de burgemeester(s) en de officier van justitie over de inzet van de politie
- het beslissen op plannen van aanpak
- iedere medewerker is in gesprek met zijn leveranciers en afnemers bij het werk dat hij uitvoert met het uiteindelijke externe resultaat voor de burger, partner, of afnemer van een interne dienst voor ogen. In dit gesprek worden onderlinge eisen en wensen duidelijk en geeft men elkaar feedback op de onderling overgedragen producten en informatie
- leidinggevendenden faciliteren deze operationele basis voor het verbeteren van de kwaliteit, bijvoorbeeld door hiervoor in het werkoverleg ruimte te maken en door medewerkers hierop aan te spreken
- het kennen van hun werkomgeving en het (meer) contact hebben met hun werkomgeving
- op de hoogte van het actuele veiligheidsbeeld en de stand van zaken van dat deel van de organisatie waaraan zij leiding geven
- zijn op de hoogte van de actuele ontwikkelingen op hun werk- of expertisegebied
- veiligheidsproblemen staan centraal
- veiligheid en vertrouwen faciliteren
- gericht op buiten
- bijdrage leveren aan het ontwikkelen van integrale veiligheidsplannen
- opstellen van werkplannen
- flexibel in spelen op veranderingen in trends, denken vanuit het probleem
- brede externe oriëntatie
- versterken heterdaadkracht, verbeteren veiligheid, versterken van vertrouwen

Samenwerking:

- de samenwerking van hun basisteam met andere basisteams binnen hun district en met andere partijen
- voortouw nemen bij het vormgeven van interne en externe samenwerkingsrelaties. Actief deelnemen aan netwerken binnen en buiten de politie
- stimuleren dat medewerkers binnen en buiten de politie samenwerken
- politieparticipatie
- gerichtheid op een groter geheel, netwerken, samenwerken (in- en extern)
- Multidisciplinair, samen met partners zoek naar beste oplossing veiligheidsvraagstuk

Medewerkers, team, cultuur en voorbeeldrol:

- zichtbare rolmodellen zijn
- een voorbeeldrol zijn de in bewustwording en handhaving van professionele en menselijke waarden, goede voorbeeld geven, voorbeeldgedrag
- het (meer) contact hebben met en het kennen van de medewerkers
- verantwoordelijk voor het functioneren, het welbevinden en de prestaties van hun medewerkers als groep en individu
- ervoor zorg dragen dat die medewerkers als groep en als individu goed functioneren

- de personele zorg en welzijn medewerkers
- zij weten wat er speelt
- het werken aan de gewenste cultuur en houding en het gedrag van medewerkers
- verkleinen de afstand tussen leidinggevend en medewerkers en sturen en ondersteunen het dagelijks werk
- minder tijd achter het bureau
- het stimuleren en inspireren (direct of indirect) van de medewerkers
- actief stimuleren van het leren en ontwikkelen van hun medewerkers
- de formele beoordeling van de medewerkers van zijn afdeling
- het ontwikkelen en verbeteren van het werkproces samen met de medewerkers
- het op professionele wijze de dialoog voeren over het werk
- zicht op de competenties van de medewerkers, wat zij doen en kunnen en het team
- met medewerkers concretiseren van begrippen en bijbehorend gedrag 'operationeel leiderschap', 'professionele ruimte', 'vertrouwen', 'ontzorgen' en de vier kernwaarden
- de belangrijke begrippen rondom cultuur, gedrag en leiderschap worden bottom-up samen met medewerkers gedefinieerd en geconcretiseerd.
- kennen van de uitdagingen en dilemma's waarvoor medewerkers zich geplaatst zien
- gesprek voeren en laten leiden door kernwaarden
- oog voor signalen die de medewerkers afgeven en daarna handelen
- uitdragen dat medewerkers onderdeel zijn van groter geheel
- zorgen voor open en veilige werksfeer
- het creëren van een cultuur van vertrouwen en het nadrukkelijk centraal stellen van de medewerker in de politieorganisatie
- stimuleren van medewerkers zelf de regie te nemen over hun professionele ontwikkeling en loopbaan
- stimuleren dat medewerkers flexibel in spelen op veranderingen in trends, denken vanuit het probleem
- stimuleren dat medewerkers flexibel in spelen op veranderingen in trends, denken vanuit het probleem
- aandacht voor slim vakmanschap, het vak, bezieling, waarden en mensen
- verantwoordelijkheid aan medewerkers geven en hun professionele ruimte bewaken
- experimenteren stimuleren

Leiding en sturing geven:

- het zijn van wegbereider
- leiderschap en sturing staan ten dienste van de medewerkers
- het geven van instructies of aanwijzingen voor de taakuitvoering
- de aansturing van het team
- de resultaten van hun basisteam
- een resultaat gerichte sturing, waarbij sturend waar het moet en coachend waar het kan
- het geven van leiding aan de operatie
- focus en sturen op de operatie
- sturing en steunen van de medewerkers in de uitvoering van de werkzaamheden
- het verloop van de werkprocessen, de voortgang in de realisatie van resultaten, effecten en risico's
- het richten hun medewerkers op de prioriteiten
- het bewaken van de professionele ruimte van hun medewerkers, leren actief stimuleren en het ter verantwoording roepen wanneer dit nodig is
- het verzorgen de briefing
- het aanwezig zijn bij de (de)briefing
- Sturen via de briefing op doeltreffendheid van de operationele uitvoering van het werk
- Sturen op bewustwording dat medewerkers bijdragen aan de informatiepositie van de politie door hun informatie tijdig en correct in te voeren
- aanpak van veiligheidsproblemen
- maken van keuzes ten aanzien van de inzet van mensen en middelen
- communiceren richting gezag, samenwerkingspartners en medewerkers
- zijn op straat aanwezig bij incidenten met een grote impact
- het bereid en in staat zijn tot operationele inzet

- sturing en ondersteuning geven zo veel mogelijk tijd moeten kunnen besteden aan de inhoudelijke en menselijke aspecten van hun werk
- stimuleren het probleemoplossend vermogen van de medewerkers
- leidinggevend sturen op de correcte bejegening van burgers en op het daadwerkelijk trachten op te lossen van problemen waarmee burgers naar de politie toekomen
- stuurt op basis van vertrouwen en met de juiste managementinformatie op de resultaten van zijn team
- beschikbaar zijn voor medewerkers
- multidisciplinair handelen
- multidisciplinair handelen
- verder ontwikkelen operationeel leidinggeven
- realiseren doelstellingen
- dienstverlening, correcte en respectvolle bejegening
- inlevingsvermogen en oprechte motivatie om de burger verder te helpen, oog voor nazorg medewerkers hierop aanspreken
- juiste extern georiënteerde houding stimuleren
- probleemgericht werken
- meer vragen (onderzoeken)
- vorm geven van stakeholdermanagement vanuit externe georiënteerdheid
- stimuleren van experimenteren; prikkelen, stimuleren, ondersteunen, inspireren en initiëren zijn hierbij van doorslaggevende betekenis. Ruimte geven, blokkades opheffen en, waar nodig mensen en ideeën bij elkaar brengen, brengt iets teweeg in de mindset van medewerkers

Persoonlijk:

- het kennen van het vak, hun beroepsvaardigheid, fitheid en leiden met lef
- het beschikken over dezelfde basiscompetenties als de medewerkers
- leidinggevend zijn belangrijke cultuurdragers; zij moeten in hun eigen gedrag en optreden herkenbaar en consequent laten zien wat zij van anderen verwachten
- zichtbaar zijn
- geschikt zijn om als leidinggevende voor medewerkers
- actieve betrokken operationele en vakbekwame leiderschapsstijl
- praktijklogica (frontlijn)
- ook spelen leidinggevend een belangrijke rol bij het zichtbaar maken van successen, het delen van best practices en het belonen van voorbeeldgedrag
- het operationeel leiderschap is één van de centrale cultuurkenmerken van het korps. Het beschrijft een actieve, betrokken stijl van leiderschap: dicht op de werkvloer en op de operatie, dicht op de medewerkers die dagelijks in wijk, dorp en stad aan veiligheid werken. Daarbij gaat het evenzeer om het sturen op inhoudelijke resultaten als om het zorgen voor een open, veilige werksfeer voor medewerkers
- medewerkersparticipatie (richt zich op de kwaliteit van het werk en de werkomstandigheden) en wordt als een onderdeel van de veranderstrategie vanuit een ontwikkelbenadering ingezet
- het bewerkstelligen van een professionele dialoog waarbij leidinggevend zich laten voeden door meningen en visies van medewerkers en andersom via werkoverleggen, personeelsgesprekken en het aanspreekbaar zijn op de werkvloer
- invullen, bezig zijn met medewerkersparticipatie
- team- en afdelingschefs en andere leidinggevend nemen hun medewerkers, in de context van medewerkersparticipatie, mee in het veranderproces. Dit moet een natuurlijk onderdeel van hun werk en hun leiderschap zijn

Verandertraject:

- bij de medewerkers aangeven wat de bijdrage is aan het behalen van de landelijke doelstellingen
- begeleiden van medewerkers in de personele reorganisatie
- beschikbaar zijn voor vragen en informatie verstrekken
- aansturing van de veranderingen vanuit de lijn
- betrokken leiderschap is essentieel om medewerkers te begeleiden in de transitie richting de gewenste structuur en cultuur. Leidinggevend zijn de stimulator van de verandering en hun

manier van leidinggeven maakt het verschil voor de manier waarop de medewerkers het realisatieproces richting Nationale Politie ervaren

- het absorptievermogen van mensen in een veranderingstraject kent echter grenzen. De personele reorganisatie zal veel tijd en energie vergen. Tegelijkertijd moeten de politiestatistiek op peil blijven en de landelijke doelen worden behaald. Door deze samenloop kan het welbevinden van medewerkers onder druk komen te staan. Leidinggevers moeten dit continu in de gaten houden en waar nodig actie ondernemen
- onderdeel van de veranderopgave van de districten en teams is de verandering van cultuur, houding en gedrag. Van medewerkers wordt een meer dienstverlenende en samenwerkingsgerichte houding verwacht. Leidinggevers hebben hierbij een belangrijke rol
- leidinggevers hebben inzicht en aandacht voor de veranderingsprocessen en fases van afscheid/rouw, transitie en nieuw begin
- ten tijde van verandering is het van belang ruimte te geven aan feedback, aan emotie en ook aan weerstand. Dat vraagt om luisteren, om interactie en dialoog. Niet om mensen te overtuigen, maar om ze de gelegenheid te bieden individueel betekenis te geven aan de verandering. Deze vorm van interactie vindt plaats op alle niveaus van de organisatie, maar het is vooral van belang dat leidinggevers gedurende het veranderproces voldoende tijd en ruimte hebben om met (hun) mensen het gesprek aan te gaan
- dat leidinggevers een belangrijke rol in de communicatie spelen om medewerkers mee te nemen in de verandering, hen erbij te betrekken en interactie te faciliteren, staat buiten kijf. Van hen wordt verwacht dat zij informatie over de verandering concreet vertalen naar de specifieke situatie van het eigen team of bureau en hun eigen medewerkers stimuleren om te komen met ideeën en initiatieven
- ondertussen moeten zij 'de winkel draaiende houden' en kampen zij zelf ook met onzekerheid over hun positie. Daarom is het van belang de leidinggevers waar mogelijk te ondersteunen



Bijlage 6 Lijst uitgangspunten, doelen en strategie organisatieverandering

In deze bijlage wordt een overzicht gegeven van de uitgangspunten, doelen en strategie van de organisatieveranderingen. De uitgangspunten, doelen en strategie zijn afkomstig uit de onderzochte documenten (zie bijlage 1 Documentonderzoek, hoofdstuk 2, paragraaf 2.3. Uitgangspunten, doelen en strategie). De lijst is tijdens het interview voorgelegd en besproken met de districtschef en de middenmanagers (teamchefs).

1. LIJST UITGANGSPUNTEN, DOELEN EN STRATEGIE ORGANISATIEVERANDERING

1.1. Uitgangspunten

- Regionale politiebesteding te verbrokkeld
- De onderlinge samenwerking onvoldoende
- De politie geen eenheid vormde
- Niet efficiënt en effectief
- Onvoldoende zeggenschap over de politie vanuit het kabinet
- Op lokaal niveau zwakke democratische inbedding

1.2. Doelen

- Bijdragen aan een veiliger Nederland
- Meer ruimte voor de professionaliteit van de politie

1.3. Strategie

De strategie om de doelen te bereiken	
Er komt een nationale politie onder verantwoordelijkheid van de minister die belast is met de zorg voor veiligheid.	
Realiseren van besparingen	
Verhogen van de inzetbaarheid en productiviteit van de capaciteit	
Terug dringen van de overhead	
Evenwichtige herverdeling van de politiesterke over het land	
Betere politieprestaties (1)	
Meer legitimiteit van en groter vertrouwen in de politie (2)	
Functioneren als één korps (3)	
Cultuurverandering (4)	

1. Betere politieprestaties	
Betere lokale verankering	Robuuste en multidisciplinaire basisteams
	Betere samenwerking met burgers, lokale bedrijven en instellingen
	Beter inspelen op lokale veiligheidsproblemen
Meer professionele ruimte voor de medewerkers	Meer vakmanschap van de medewerkers
	Medewerkers centraal
	Meer operationeel leiderschap
	Betere werkgever- en werknemerschap
Slagvaardiger optreden	Snel op- en afschalen
	Beter informatiegestuurd werken
	Beter gecoördineerde operationele sturing
	Grotere slagkracht in de opsporing
	Betere aanpak van de High Impact Crime en ondermijning
Betere netwerkaanpak.	Meer interventiekracht op de fysieke en virtuele infrastructuur
	Meer probleemgerichte aanpak
	Betere externe samenwerking
	Betere ketenaanpak

2. Meer legitimiteit van en groter vertrouwen in de politie	
Betere lokale verankering (lokaal gezag en samenwerking).	Meer burgerparticipatie
	Meer invloed van lokale gezagsdragers
Meer de autoriteit zijn in de publieke ruimte.	Grotere weerbaarheid van de medewerkers
	Meer zichtbaarheid van de politie
Betere dienstverlening aan burgers en bedrijven.	Meer eenduidige dienstverlening
	Meer aandacht voor slachtoffers
Integraal mediabeleid.	Integraal mediabeleid
	Beter relatiemanagement/public affairs
	Beter beïnvloeden van relevante issues voor de politie
	Beter en bewuster publiek gedrag van medewerkers

3. Functioneren als één korps	
Besparingen realiseren.	Vermindering van de administratieve lastendruk in de bedrijfsvoering
	Lagere overhead
	Betere dienstverlening door bedrijfsvoering
	Meer kostenbewustzijn binnen Operatie en Bedrijfsvoering
	Betere informatievoorziening en ICT
Meer samenhang in taakuitvoering.	Betere verbinding Operatie en Bedrijfsvoering
	Betere interne samenwerking
Betere (inter)nationale verankering.	Nationaal een betrouwbare samenwerkingspartner zijn
	Internationaal een betrouwbare samenwerkingspartner zijn
Meer uitwisselbaarheid van mensen en middelen.	Meer standaardisatie van de interne organisatie
	Vermindering van de administratieve lastendruk in de operatie
	Een scherp sturingsconcept
	Zorgvuldigheid bij tewerkstellen medewerkers

4. Cultuurverandering	
Beïnvloedingslijnen	1. Voorbeeldgedrag laten zien aan de top.
	2. Gericht interveniëren in individueel en collectief gedrag.
	3. Kritische massa genereren.
	4. Mobiliteit stimuleren.
	5. Met medewerkers concretiseren van begrippen en bijbehorend gedrag.
	6. Het wegnemen van belemmeringen.
	7. Personeelsbeleid en opleidingen inhoudelijk aanpassen.
	8. Gerichte communicatie inzetten

